

Vesa Kaleva Lehtinen

6 ELEMENTTIÄ

Musiikkityöyhteisön työhyvinvoinnin rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikki, ylempi AMK

Musiikin tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

27.5.2016

<p>Tekijä(t) Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Vesa Kaleva Lehtinen 6 Elementtiä. Musiikkityöyhteisön työhyvinvoinnin rakentaminen</p> <p>128 sivua + 3 liitettä 27.5.2016</p>
Tutkinto	Musiikki, ylempi AMK
Koulutusohjelma	Musiikin tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi, (ylempi AMK)
Ohjaajat	MuT Leena Unkari-Virtanen FT Frank Martela
<p>Opinnäytetyölläni on kaksi tavoitetta: Ensimmäinen on luoda menetelmä, jonka avulla voi kehittää kestävästi musiikkityöyhteisöjen hyvinvointia lisäämällä henkistä pääomaa psyykkisen ja sosiaalisen pääoman kasvattamisen avulla. Toinen tavoite on testata menetelmän toimivuus pilottiryhmien avulla.</p> <p>Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa se, kuinka paljon hänellä on psykologista pääomaa. Yhteisön hyvinvointiin vaikuttaa sen sosiaalisen pääoman määrä. Nämä muodostavat yhdessä henkisen pääoman. Tämän kasvattamiseksi olen laatinut oman työelämäkokemukseni perusteella menetelmän, jonka avulla sitä voidaan kartuttaa. Työyhteisön hyvinvointi rakennetaan menetelmässäni kuudesta elementistä, jotka käsittelevät yksilön kehitystä, ryhmäprosesseja sekä työelämään liittyviä ilmiöitä. Elementtien sisältöä pohditaan ajatuspajoissa, joiden periaatteena on sokraattinen dialogi.</p> <p>Tutkin menetelmäni toimivuutta toimintatutkimuksen periaatteilla. Tätä varten kokosin kaksi pilottiryhmää. Omat havaintoni ryhmien toiminnasta ja ryhmille tekemäni kyselyt ovat tietolähteenäni menetelmän toimivuutta arvioitaessa.</p> <p>Kyselyn perusteella molempiin pilottiryhmiin osallistuneet pitivät prosessia onnistuneena ja katsoivat, että se tarkoituksensa mukaan kasvattaa psyykkistä ja sosiaalista pääomaa eli yhteisön henkistä pääomaa. Myönteisintä oli uuden tiedon ja oivallusten saaminen omaan elämään ja työyhteisöön liittyen sekä keskusteluiden pohdinnat jälkeenpäin yksin ja läheisten ihmisten kanssa. Menetelmän kehittämiseksi kyselyssä ehdotettiin aiheiden laajempaa linkittämistä käytännön työelämään sekä toivottiin kuvia muistiinpanojen pohjaksi ja asioiden hahmottamisen helpottamiseksi.</p>	
Avainsanat	Työyhteisön kehittäminen, henkinen pääoma, sosiaalinen pääoma, psykologinen pääoma, orkesteri, musiikkioppilaitos, työyhteisö

Author Title	Vesa Kaleva Lehtinen 6 Elements. Building the Well-being of the Work Community in the Field of Music.
Number of Pages Date	128 pages + 3 appendices 27 May 2016
Degree	Master of Music
Degree Programme	Music
Specialisation Option	
Supervisors	Leena Unkari-Virtanen, DMus Frank Martela, PhD
<p>My research and development project has two aims: The first one is to create a method which can enhance wellbeing by increasing mental capital by fostering psychological and social capitals in work communities in the field of music. The second one is to test its functionality with pilot groups.</p> <p>An individual's occupational wellbeing is dependent on one's psychological capital, whereas the key component in the wellbeing of a work community is social capital. Together these form mental capital. Based on my working life experience, I have created a method which can be used to increase these forms of capitals. In my method, wellbeing is built on six elements related to individual growth, group processes and phenomena of working life. In the model, the content of these elements is discussed in think tanks which are based on Socratic dialogue.</p> <p>I tested the functionality of my method according to the principles of action research. I formed two pilot groups. My evaluation of the functionality of the method is based on my own observations and a questionnaire filled in by the pilot group.</p> <p>According to survey, the members of both pilot groups thought that the process was successful and they saw that it fills its purpose by increasing two forms of capitals, psychological and social. The most positive outcomes were the generation of new knowledge and insights related to one's own life and to the work community as well as the participants' reflections on the think tanks. To improve the method, it was suggested that the topics be linked more broadly to the practical world of work. Another suggestion was that pictures be added to the think tank material in order to facilitate note-taking and understanding of the topics at hand.</p>	
Keywords	Workplace development, mental capital, psychological capital, psychological capital, orchestra, music institute, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MENETELMÄN HAHMOTTUMINEN	2
3	TEOREETTINEN TAUSTA	3
3.1	TAUSTA-AJATTELU JA KESKEISET KÄSITTEET	4
3.2	TEORIAPOHJA	5
3.3	TUTKIMUSMETODI	7
3.4	KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	8
3.5	ARVIOINTI	9
3.6	TYÖN LUVUT JA RAKENNE SEKÄ LUKUOHJEET	11
4	ENSIMMÄINEN KOKOONTUMINEN: ORIENTAATIO	11
5	ENSIMMÄINEN ELEMENTTI: IHMISEN ELÄMÄNKAARI JA ARVOT.	13
5.1	ERIKSONIN PSYKOSOSIAALINEN KEHITYSTEORIA	15
5.2	DANIEL LEVINSONIN TEORIA ELÄMÄNRAKENTEESTA	17
5.3	ROGER GOULDIN TEORIA AIKUISEN TIETOISUUDEN KEHITTYMISESTÄ	22
5.4	ARVOT	24
5.5	POHDINTAA ENSIMMÄISESTÄ ELEMENTISTÄ	27
6	TOINEN ELEMENTTI: TEMPERAMENTTI, PERSOONALLISUUS JA IDENTITEETTI	30
6.1	TEMPERAMENTTI	30
6.2	PERSOONALLISUUS	37
6.3	IDENTITEETTI	42
6.4	Mc ADAMSIN KOLMITASOINEN MALLI	45
6.5	POHDINTAA TOISESTA ELEMENTISTÄ	47
7	KOLMAS ELEMENTTI: RYHMÄILMIÖT	49
7.1	RYHMÄN KEHITYSVAIHEET	51
7.2	RYHMÄN TYÖSKENTELYYN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ	52
7.3	ROOLIT	55
7.5	RYHMÄAJATTELU	56
7.6	PÄÄTÖKSENTEKO RYHMÄSSÄ	58
7.7	RYHMIEN VÄLISET SUHTEET	59
7.8	RYHMÄN TURVALLISUUSASTEET	61

7.9 RYHMÄN IDENTITEETTI	63
7.10 SUURRYHMÄ	64
7.11 POHDINTAA KOLMENNESTA ELEMENTISTÄ	64
8 NELJÄS ELEMENTTI: VUOROVAIKUTUS	68
8.1 KASVOJEN, KATSEEN JA KEHON MERKITYS VUOROVAIKUTUKSESSA	69
8.2 KASVOJEN SUOJELEMINEN	71
8.3 VIESTINNÄN KAKSOISSIDOS	72
8.4 NONKOMMUNIKAATIO	74
8.5 DIALOGI	74
8.6 RATKAISUKESKEINEN VUOROVAIKUTUS	77
8.7 POHDINTAA NELJÄNNESTÄ ELEMENTISTÄ	80
9 VIIDES ELEMENTTI: MOTIVAATIO, FLOW JA TYÖN IMU	83
9.1 MOTIVAATIO	83
9.2 FLOW	88
9.3 TYÖN IMU	93
9.4. POHDINTAA VIIDENNESTÄ ELEMENTISTÄ	95
10 KUUKES ELEMENTTI: TYÖKUORMITUKSESTA PALAUTUMINEN, ERI IKÄISET TYÖYHTEIÖSÖSÄ, MYÖTÄTUNTO TYÖELÄMÄSÄ	99
10.1 TYÖKUORMITUKSESTA PALAUTUMINEN	99
10.2 ERI IKÄISET TYÖYHTEIÖSÖSÄ	102
10.3 MYÖTÄTUNTO	106
10.4 POHDINTAA KUUDENNESTA ELEMENTISTÄ	109
11. VIIMEINEN KOKOONTUMINEN JA METAKESKUSTELU	113
12 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	114
12.1 PILOTTIRYHMÄT KÄYTÄNNÖSÄ	114
12.2. OMAT KOKEMUKSENI RYHMISTÄ	115
12.3. TOIMINTATUTUKIMUKSEN TULOKSET	115
13 POHDINTA	118
LÄHTEET	121
Liitteet	
Liite 1. Kutsukirje Lahden konservatorion henkilökunnalle	
Liite 2. Kysymyksiä pilottiryhmälle	
Liite 3. Lisäkirjallisuutta ja verkkolinkkejä	

1 JOHDANTO

Kuvittele seuraavanlainen tilanne: Olet toiveammatissasi. Takanasi on monen vuoden opiskelu ja oma ammattisi on muodostunut elämäntavaksesi jo ennen vakinaista työpaikkaa. Saat työskennellä hyvien työtovereiden kanssa, työvälineesi ja olosuhteet ovat kunnossa. Tunnet osaavasi työsi, tuloksia syntyy ja saat arvostusta työtovereiltasi. Ammattisi on arvostettu myös ystäväpiirissäsi ja monet ystävistäsi sanovat, että hienoa, kun olet saanut harrastuksesta ammatin. Kaikki siis näyttää päällisin puolin hyvältä. Kuitenkin mieltäsi kaihertaa. Töihin lähtö ei olekaan enää niin mukavaa, töissä tulee vilkuiltua kelloa vähän väliä ja työkavereiden kanssa jutellaan enimmäkseen siitä, kuinka monta viikkoa on seuraavaan lomaan. Huomaat kommentoivasi asioita kyynisesti ja keskustelevasi tavalla, joka kuuluu jollekin muulle kuin kutsumustyön tekijälle. Hoidat työsi, mutta innostuksen liekki alkaa hiipua. Kaiken lisäksi podet huonoa omaatuntoa siitä, että Sinä, jonka asiat ovat kunnossa, koet tyytymättömyyttä.

Minun ei tarvitse kuvitella, riittää, että muistelen omia tuntemuksiani viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Työskenneltyäni 20 vuotta sinfoniaorkesterissa ajautuin tilanteeseen, jossa mikään ei ollut hyvin, vaikka kaikki oli kunnossa. Olin ajautunut vähin erin pieneen kriisiin, jonka merkkejä minun olisi pitänyt havaita jo aiemmin. Havahduin kuitenkin ja ymmärsin, että voin tehdä paljon asioita selviytyäkseni piinallisesta tilanteesta. Työuraa oli kuitenkin edessä toiset 20 vuotta, eikä vaihtoehto lopullisesta kyynistymisestä ja jäljellä olevien työvuosien laskemisesta tuntunut houkuttelevalta.

Aloin perata elämäni. Ihmisen elämä on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Pohdin luonnollisesti yksityiselämäni aivan ensimmäiseksi. Muusikon ammatissa on joskus epäselvää, milloin on töissä ja milloin vapaalla, mutta vakituudessa työsuhteessa työympäristön pystyy hahmottamaan varsin selkeästi. Alkoi noin viiden vuoden mittainen matka, joka suuntautui mieleni sokkeloihin. Matkanteko näyttäytyi ulospäin pitkinä juoksu-, kävely-, ja hiihtolenkkeinä, istumisena nojatuolissa katse lasittuneena, lukemisena ja opiskeluna sekä keskusteluina kollegoiden kanssa. Jääköön yksityiselämästäni tekemäni johtopäätökset pois tästä opinnäytetyöstä, sen sijaan esittelen ne näkökulmat, joista katsoen yksilön hyvinvointia työssä ja työyhteisön hyvinvointia voi edesauttaa.

2 MENETELMÄN HAHMOTTUMINEN

Kun olin päässyt henkilökohtaisissa pohdinnoissa sille tasolle, että pystyin jäsentämään ajatuksiani, pyysin kommentteja kolmelta entiseltä kollegaltani. Kaksi heistä oli tehnyt pitkän uran orkesterimuusikkoina ja olivat jo eläkkeellä, ja yksi oli vaihtanut muuhun työpaikkaan. Sain vahvistusta ajatuksilleni sekä luonnollisesti uusia ideoita. Lopulta päädyin hahmottamaan työssä jaksamisen ja viihtymisen, motivaation sekä mielekkyyden, eli kokonaisuutena työhyvinvoinnin kuudesta näkökulmasta. Keskityn nimenomaan henkiseen hyvinvointiin, vaikka fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ovat muusikon elämässä kietoutuneet erottamattomasti toisiinsa.

Kutsun näitä kuutta näkökulmaa elementeiksi. Kaksi ensimmäistä keskittyy yksilöön, koska hyvä itsetuntemus on mielestäni kaiken lähtökohta. Suodatamme kaikki ympäristöstämme tekemät havainnot oman mielemme läpi, joten meidän tulee olla tietoisia oman mielemme toiminnasta ja sen vaikutuksesta tulkintoihimme. Kaksi seuraavaa elementtiä keskittyy ryhmäilmiöihin, sillä muusikko työskentelee lähes aina yhdessä muiden kanssa ja ymmärrys ryhmien dynamiikasta ja vuorovaikutuksesta säästävät monilta väärinkäsityksiltä. Viimeiset kaksi elementtiä käsittelevät yksilön ja ryhmän toimintaa työelämän viitekehyksessä.

Esittelen kustakin elementistä teoreettista tietoa ja taustaa. Miksi? Ensinnäkin, vaikka käsiteltävät asiat tuntuvat arkitiedon perusteella itsestään selvyyksiltä, haluan saada niihin tukea ja auktoriteettia tieteellisistä teorioista. Teoria on kuin rakennusteline, jonka avulla elementti pystytetään. Kun elementti on paikallaan, se pysyy pystyssä käytännön elämän muodostamalla laastilla eikä telineitä enää tarvita. Toiseksi, teorian avulla ilmiöille saadaan nimi ja identiteetti, jolloin siitä on luontevampaa puhua. Aivan kuten linnuista keskusteltaessa on epämääräistä puhua isosta, valkeasta, pitkäkaulaisestä linnusta. Jos puhumme joutsenesta, meillä on heti yhteinen mielikuva siitä, mistä on kysymys.

Elementtien tukena käyttämäni teoriat ovat yleisluontoisia psykologian, sosiaalipsykologian sekä työ- ja organisaatiopsykologian teorioita. Jotta niistä tulisi muusikon näkökulmasta mielekkäitä, olen lisännyt kommentteja ja ajatuksia, jotka liittävät ne musiikkityöyhteisöön. Musiikkityöyhteisöillä tarkoitan orkestereita ja musiikkioppilaitoksia. Omat kokemukseni näistä työpaikoista ovat kaikkein kattavimmat ja näissä on myös mahdol-

lisuudet pitkiin työsuhteisiin. Orkesterit ja musiikkioppilaitokset toki eroavat merkittävästi toisistaan arkipäivän toiminnassa, mutta molemmista työyhteisöstä havaintoja tehneenä voin todeta, että molemmissa työskentelee muusikoita, joiden ammatti-identiteetti on lähes samanlainen. Opettaahan moni orkesterimuusikko sivutoimisesti ja pedagogeille ammattiorkesterin tavat ovat tuttuja avustajakeikoilta. Musiikkityöyhteisöihin liittyvät kommentit kulkevat punaisena lankana läpi elementtien sitoen ne yhteen.

Edellä mainittu on kuitenkin vasta lähtökohta. Varsinainen työhyvinvoinnin rakentaminen tapahtuu ryhmässä, jonka ihannekooksi arvioin seitsemää jäsentä, minimin ollessa viisi ja maksimin yhdeksän. Ryhmissä keskustellaan, vertaillaan kokemuksia, väitellään ja kyseenalaistetaan elementtien tukena olevia teorioita. Kutsun näitä ryhmiä ajatuspajoiksi. Testatakseni kehittämismallini toimintaa kokosin elementtejä ”pystyttämään” kaksi ajatuspajaa, omasta työyhteisöstäni eli Sinfonia Lahdesta (Lahden kaupunginorkesteri) ja toinen Lahden konservatoriosta. Teoriaosuuden avulla saatiin kaikkien ryhmäläisten tiedot samalle tasolle, myös käsitteiden tulkinnasta päästiin yhteisymmärrykseen. Varsinainen prosessi alkoi teoriaosuuden jälkeen, jossa ryhmä keskusteli kulloinkin käsiteltävänä olevasta elementistä ja sen merkityksestä omassa henkilökohtaisessa elämässä ja työyhteisössä. Oma pohdintani kunkin teoriaosuuden päätteeksi on tarkoitettu virikkeiksi ajatuspajoille ja sen käymien keskustelujen pääkohdat on lisätty kyseisen luvun loppuun.

3 TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa käsittelen yksityiskohtaisemmin johdannossa esillä olleita asioita sekä esittelen keskeisiä käsitteitä ja lähteitä, tutkimusmetodia, teoriapohjaa, ja käytännön toteutusta ennen paneutumista ajatuspajojen sisältöihin ja kokoontumisiin.

3.1 TAUSTA-AJATTELU JA KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyöni tausta-ajattelu ja elementtien teemat perustuvat omaan empiriaan. Olen tehnyt urani aikana havaintoja työympäristöstäni ja pohtinut, mitkä ilmiöt liittyvät toisiinsa ja mitä tietoja kartuttamalla voisin vaikuttaa niihin positiivisesti. Kun aiheita ja ajatusten ituja oli kertynyt riittävästi, saatoinkin jakaa ne kolmeen ryhmään: yksilöä koskeviin, ryhmiä koskeviin ja työelämään liittyviin asioihin. Aiheet kietoutuvat toisiinsa ja jotta yksilöllä olisi ihanteelliset mahdollisuudet muodostaa niistä kokonaiskäsitys, hänellä tulisi olla mahdollisuus reflektoida niitä turvallisessa ja tasa-arvoisessa ryhmässä.

Tärkeänä vaikuttimena omalle ajattelulleni on ollut osallistumiseni ASLAK - kuntoutuksen omien kollegoideni kanssa. Kuntoutusjakso oli vuonna 1998, mutta ne ihmissuhteet, jotka jakson aikana syvenivät, antavat voimaa edelleen. Tuo kymmenen hengen ryhmä on varmasti säteillyt positiivisuutta ympärilleenkin.

Työyhteisössämme on ollut myös lyhyitä yhden päivän tilaisuuksia, joiden tarkoitus on ollut parantaa yhteishenkeä. Kaikki kunnia ammattitaitoisille kouluttajille hauskoista hetkistä ja hyvästä tunnelman nostatuksesta, mutta näistä tilaisuuksista ei ole yhteisöömme jäänyt mitään pysyvää. Ajatukseni onkin, että kestävät tulokset vaativat pitkiä prosesseja.

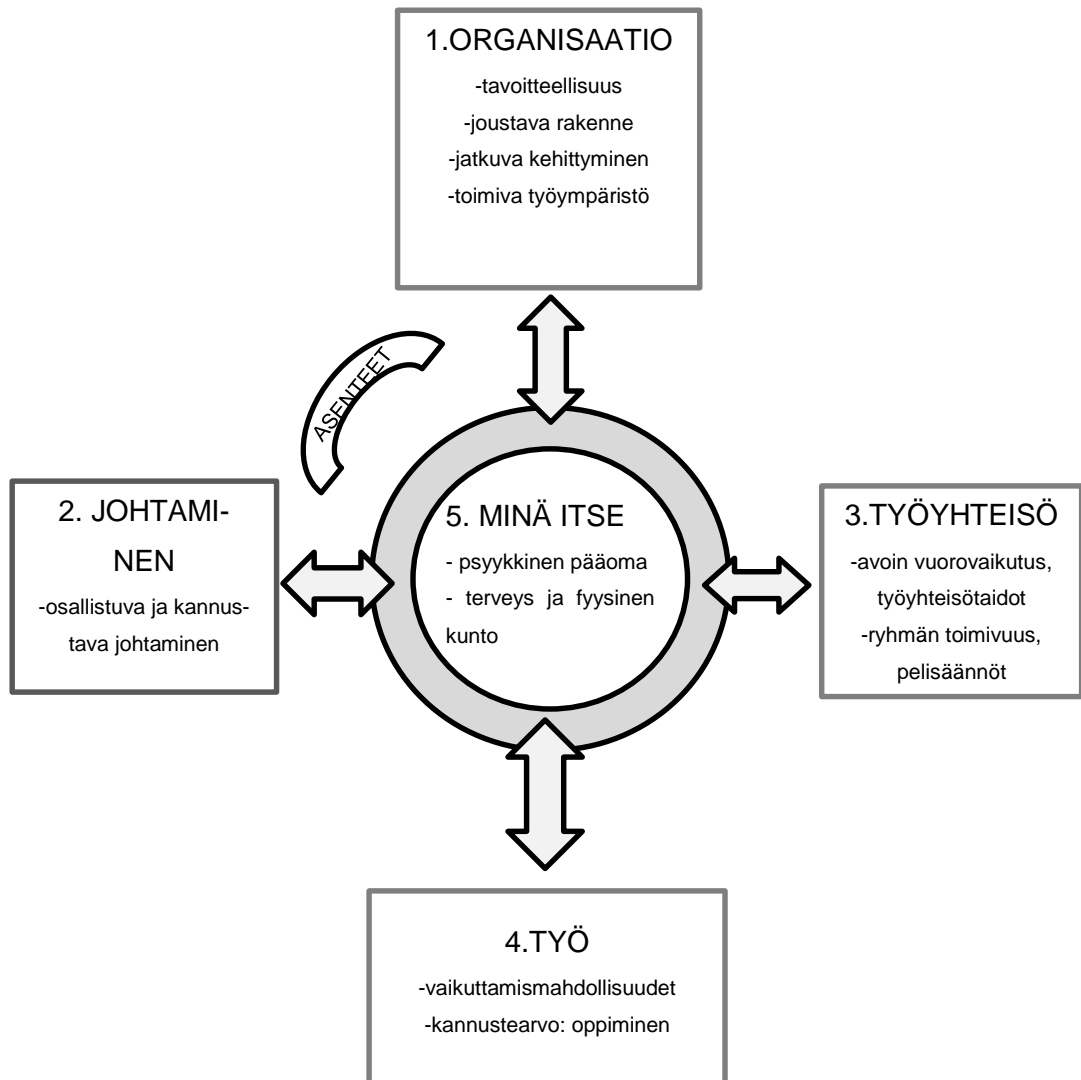
Opinnäytetyöni keskeisin käsite lienee työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen verkkokirjassa *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä* se määritellään seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Anttonen & Räsänen 2009, 17). Määritelmän tarkennuksissa lisätään, että työhyvinvointia edistettäessä kiinnitetään huomiota myös mm. psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, sitoutumiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Musiikkioppilaitoksella tarkoitan musiikkiopistoa tai konservatoriota, jossa päätoimisessa työsuhteessa toimivat opettajat antavat instrumentti-, laulu- tai teoriaopetusta. Tällä varsin tiukalla määritelmällä haluan korostaa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavien pitkäkestoisten työtoveruussuhteiden merkitystä.

Orkesteri on ammattimuusikoiden muodostama kokoonpano, jossa jokaisella muusikolla on oma tarkasti määritelty tehtävä. Kukaan muusikko soittaa ainoastaan niitä soittimia, jotka hänen työvelvollisuuteensa kuuluu ja soitinryhmässä vain sitä stemmaa, joka hänelle on määrätty. Tässä opinnäytetyössä käsitellään orkestereita, joiden koko voi vaihdella 15 – jäsenisestä kamariorkesterista tai puhallinorkesterista aina satajäseniseen sinfoniaorkesteriin.

3.2 TEORIAPOHJA

Opinnäytetyöni teoriapohjaa esitelläkseni haluan palata työhyvinvoinnin käsitteeseen. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden hahmottaa selkeästi seuraavasta kaaviosta:



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Nuutinen 2013, 31.)

Kaaviossa keskellä on MINÄ ITSE, johon liittyy psyykkinen pääoma. Luthansin (2008) mukaan psyykkinen pääoma koostuu toiveikkuudesta, sitkeydestä, optimismista ja itse-luottamuksesta. Lisään tähän vielä itsetuntemuksen, koska se on mielestäni tukeva perusta edellä mainituille osatekijöille. Sen oikealla puolella on TYÖYHTEISÖ omine alakohtineen, jotka kaikki kuuluvat sosiaaliseen pääomaan. Ruuskasen (2016) mukaan ”sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, joilla on kykyä edistää jäsenten välistä yhteistoimintaa, resurssien hyödyntämistä ja toimintojen yhteensovittamista.” Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa horisontaaliseen sosiaaliseen pääomaan ja vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Ensin mainittu tarkoittaa sosiaalisia suhteita ryhmässä tai organisaatiossa samalla hierarkkisella tasolla olevien kanssa ja vertikaalinen sosiaalinen pääoma puolestaan suhteita eri hierarkiatasojen välillä. (Hakala 2011.)

Opinnäytetyössäni esittelemäni kuusi elementtiä musiikkityöyhteisön kehittämiseksi käsittelevät psykologista ja sosiaalista pääomaa. Marja-Liisa Mankaa (2013, 31) lainaten elementtieni teoriataustan voi kiteyttää seuraavasti: ”Työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä kuten yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa ja työntekijän psykologista pääomaa.”

Jaakko Koivumäki (2008, 86) toteaa väitöskirjassaan, että sosiaalisen pääoman kehittyminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta, ryhmän jäsenten keskinäisriippuvuutta ja ryhmän kiinteyttä. Aika on keskeinen tekijä, sillä jatkuvuus ja sen myötä vakaus antavat mahdollisuuden luottamuksen syntyyn ja kehittymiseen. Aika mahdollistaa myös yhteisten merkitysjärjestelmien, kielen, koodiston ja ymmärryksen syntymisen. Toisin sanoen, istumalla alas, keskustelemalla tärkeiksi koetuista teemoista, kuuntelemalla ja kuulluksi tulemisella rakennetaan luottamusta. Sen myötä sosiaalinen pääoma karttuu ja siitä tulee enemmän kuin yksilöiden sosiaalisten kytkösten summa, kuten Leanan ja van Buren ovat Koivumäen (2008, 89) mukaan todenneet.

Taustatukea sosiaalisen pääoman hyvää tekevälle vaikutukselle antaa Markku T. Hyyppän tutkimus ahvenanmaalaisten poikkeuksellisen hyvän terveyden ja pitkäikäisyyden syistä. Hän selittää tätä ilmiötä suomenruotsalaisten ihmissuhdeympäristöllä, johon kuuluvat asumisen taso, ihmissuhdeverkoston tiheys, sosiaalinen tuki, vastuu omasta ja toisten elämästä sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä ovat yhteisöllisyyttä, joka on myös Hyyppän mukaan sama asia kuin sosiaalinen pääoma. (Hyyppä 2002, 83.)

Mennäkseni opinnäytetyössäni käsittelemiini kuuteen elementtiin, totean, että niiden teoria- ja tietopohja perustuu avoimessa yliopistossa suorittamiini psykologian, sosiaalipsykologian sekä työ- ja organisaatiopsykologian perus- ja aineopintoihin.

3.3 TUTKIMUSMETODI

Tarkastellessani opinnäytetyöprojektiani tutkimuksen näkökulmasta se osoittautuu toimintatutkimukseksi. Olen itse aktiivisesti mukana ryhmässä, jota havainnoin ja ryhmä on tietoinen siitä, että sitä havainnoidaan. Eskolan ja Suorannan (1998, 129) määritelmän mukaan tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ratkaistakseen jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Tässä projektissa ongelman roolia esittää kysymys, voiko musiikkityöyhteisöjen sosiaalista pääomaa kasvattaa ajatuspajoissa. Muutkin Eskolan ja Suorannan (1998, 130) maininnat toimintatutkimuksen erityispiirteistä kuvaavat hyvin projektiani: Temaattinen määrittely ei ole tarkkaa, sillä ajatuspajoissa keskustelu saa polveilla ryhmän kiinnostuksen mukaan. Olen myös osa tutkimuskohteistani, koska työskentelen samalla alalla kuin ryhmien jäsenet. Eskola ja Suoranta (1998, 130) ovat huolissaan tutkijan liiallisesta samaistumisesta tutkimuskohteeseensa, mutta omalta kohdaltani en näe sitä ongelmana, päinvastoin samaistumalla ryhmiin – joka itse asiassa on lähtökohta – pystyn arvioimaan työyhteisön kehittämisen tuloksellisuutta. Tutkimukselleni on erityistä vielä se, että en miellä itseäni pelkästään kehittäjäksi joka arvioi saavuttamiaan tuloksia, vaan yhtä paljon myös oppijaksi, joka on kehittämässä ryhmän avulla itseään.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla osallistujat pyrkivät ymmärtämään sosiaalisia käytäntöjään ja toimintaolosuhteitaan entistä syvällisemmin. Prosessi on vaiheittainen ja se etenee pohtien, keskustellen ja neuvotellen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 30.) Sysäys tutkimukseen tulee käytännön tarpeesta, joten tutkimus on tilannekeskeistä ja tietynlaiseen ympäristöön liittyvää. Vaihteellisuutta on kuvattu sykliseksi, joka alkaa tarpeesta tutkia jotain ilmiötä. Tutkimuksesta tehdään suunnitelma, se pannan toimeen, sitä havainnoidaan ja lopulta reflektoidaan. Sen perusteella tehdään uusi suunnitelma, toimitaan sen mukaan ja niin edelleen. Sykleistä muodostuu spiraali, josta voi kehkeytyä pitkä ja monitahoinen. Toisaalta syklien määrä ei ratkaise tutkimuksen laatua, yhden syklin perusteella on mahdollista saada uutta ja merkittävää tietoa. (Heikkinen, Rovio, & Kiilakoski 2007, 78–82.) Oma projektini on yhden syklin mittainen - tosin ajatuksenani on, että pilottiryhmissä käynnistynyt prosessi jatkaisi

kehittymistään spiraalimaisesti. Haluan korostaa tilannekeskeisyyttä ja ryhmien omaa ohjautuvuutta niitä itseään kiinnostaviin aiheisiin, jotta läpikäymämme ensimmäinen sykli saisi jatkoa.

Syrjälä ym. (1996, 34) korostavat toimintatutkimuksen demokraattisuutta ja kollegiaalista yhteistyötä. Se ulottuu myös tutkimusaineiston koontiin ja tulkintaan sekä niihin liittyvään pohdintaan, kuten myös tulosten soveltamiseen käytännön elämään. Syrjälän ym. (1996, 35) mukaan on odotettavissa, että tutkimusryhmän tulokset innostavat uusia ihmisiä liittymään mukaan. Tämä on myös omassa projektissani yksi tavoitteista: sosiaalisen pääoman karttuminen säteilee positiivisuutena ryhmän ympärille, joka luo myönteistä ilmapiiriä sekä positiivista uteliaisuutta ja halukkuutta osallistua.

3.4 KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni käytännön toteutus alkoi jo ennen YAMK opintoja. Olin miettinyt, millä tavalla työhyvinvointia voisi vahvistaa musiikkityöyhteisöissä ja kysyin YAMK – opintojen kehittämisprojektia silmällä pitäen Lahden konservatorion rehtorilta Eero Pulkkiselta ja Sinfonia Lahden intendentiltä Teemu Kirjoselta, voisinko opintojeni mahdollisesti toteutuessa koota pilottiryhmät heidän johtamistaan organisaatioista. Sain molemmilta myönteiset vastaukset, opintoni käynnistyivät, ja esittelin alustavasti projektiani Sinfonia Lahden henkilöstölle syyskuussa 2015 ja tarkemmalla tiedotustilaisuudella joulukuussa 2015. Lahden konservatorion henkilöstöä lähestyin ensin sähköposteilla joulukuussa 2015 ja uudestaan paperitiedotteella tammikuun 2016 alussa. Orkesterin ryhmään ilmoittautui 6 jäsentä ja se kokoontui kolmen kuukauden aikana kahdeksan kertaa. Konservatorion ryhmä kokoontui 6 -jäsenenä yhden viikon aikana neljänä päivänä. Molemmat ryhmät työskentelivät ajallisesti yhtä kauan eli kahdeksan kertaa 90 minuuttia.

Ensimmäinen kokoontuminen oli varattu orientaatiolle. Kävin läpi projektini syntyhistorian, teoreettisen taustan, tavoitteen ja tutkimuksellisen näkökulman. Esittelin ajatuspajojen toimintaperiaatteet ja herätin keskustelun toimintatapojen sopimiseksi. Käsittelen kahta viimeksi mainittua aihetta lähemmin luvussa 4.

Toisesta kokoontumisesta eteenpäin ryhmät toimivat ajatuspajoina. Pajojen alkuun varasin hetken niille ajatuksille, joita oli mahdollisesti noussut edellisen kokoontumisen

tiimoilta. Sen jälkeen esittelin uuden teeman sekä sen teoreettisen taustan. Keskustelun käynnistämiseksi esittelin omia näkemyksiäni teorioiden ilmenemisestä käytännön elämässä. Tämän jälkeen roolini muuttui tarkkailijaksi, joka piti huolta siitä, että keskustelu ei karkaa liian kauas aiheesta ja kaikki halukkaat saavat tulla kuulluksi tasapuolisesti. Kirjasin ylös keskustelun pääkohtia ja oivalluksia, jotka lisäsin kyseistä elementtiä käsittelevän luvun loppuun. Ajatuspajojen keskusteluosuuksissa sovelsin sokraattisen dialogin periaatteita, joita esittelen lähemmin luvussa 8.5.

Viimeinen eli kahdeksas kokoontuminen oli yhteenveto, jossa ryhmä pohti projektin synnyttämiä ajatuksia, ideoita ja tuntemuksia. Projektin arvioinnin kannalta tämä oli tärkein informaatiolähde.

3.5 ARVIOINTI

Arvioinnin tavoitteena on saada tietoa, onko kehittämälläni kuuden elementin menetelmällä mahdollista kasvattaa työyhteisön sosiaalista sekä psykologista pääomaa ja rakentaa niiden avulla työyhteisön hyvinvointia. Toimin itse pääasiallisena arvioitsijana tehden havaintoja keskustelun kulusta, ryhmien jäsenten aktiivisuudesta ja tasapuolisesta osallistumisesta keskusteluun, puheenvuoroissa painottuvista aiheista sekä kysymyksistä ja kyseenalaistuksista. Tilannearvioni ovat subjektiivisia ja ryhmien vetäjänä olen varmasti herkistynyt positiivisille havainnoille. Toisaalta tiedostan, että mikäli arvioinnin tuloksena on päätelmä kuuden elementin menetelmän soveltumattomuudesta työyhteisön psyykkisen ja sosiaalisen pääoman kasvattamiseen, se on tutkimustuloksena hyvä ja arvokas: Jos arvioin menetelmän huonosti toimivaksi, en tule käyttämään turhaan energiaani menetelmän tuotteistamiseen ja markkinointiin. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 211) toteavat, ”laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiviteetti”. He jatkavat, että pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja sen myötä koko tutkimusprosessin luotettavuus.

Olisi kuitenkin tuhlausta jättää kysymättä palautetta pilottiryhmiltä. Osallistavan arvioinnin periaatteiden mukaisesti ihmisiä, joiden elämää tutkimus koskee, on kuultava, jotta demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, vapautus ja elämän edistäminen toteutuvat. (Kivipelto 2008, 24.) Kaksi viimeksi mainittua tulkitseen tässä yhteydessä vapautuneeksi työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Kivipellon (2008, 24) mukaan osallistava arviointi myös aktivoi ihmisiä kehittämään ja uudistamaan heitä koskevia asioita.

Suullisen palautteen lisäksi pyysin molempien ryhmien jäseniä vastaamaan kirjallisesti seuraaviin kuuteen kysymykseen:

1. Saitko ryhmän kokoontumisissa uusia oivalluksia tai uutta tietoa henkilökohtaiseen elämääsi tai työyhteisöön liittyen?
2. Jatkoitko ajatuspajojen aiheista pohtimista kokoontumisten jälkeen?
3. Oletko keskustellut työkavereittesi kanssa ajatuspajojen aiheista jälkeinpäin?
4. Oliko intensiivinen periodi/harvakseltaan kokoontunut ryhmä mielestäsi toimiva tämän tyyppiseen työskentelyyn? (Alleviivaa se vaihtoehto, kumpaan osallistuit?)
5. Mitä kehittämisideoita antaisit, esimerkiksi mihin aiheeseen olisit halunnut syventyä enemmän?
6. Jos Sinusta tuntuu, että ryhmä on onnistunut tavoitteessaan eli lisäämään sosiaalista pääomaa, mistä tunnistat sen?

Kysymysten 1–3 avulla halusin tietää, ovatko ajatuspajojen keskustelut sysänneet liikkeelle henkilökohtaisia tai yhteisöllisiä prosesseja. Kysymykset 4 ja 5 ovat menetelmän kehittämistä varten ja kuudes kysymys herättelee vastaajaa miettimään, mitä ilmiöitä sosiaaliseen pääomaan liittyy.

Näin sain jäsennellyn palautteen, jota oli mahdollista analysoida järjestelmällisesti. Kutsuin konservatorion ryhmän koolle tätä varten noin seitsemän viikkoa viimeisen kokoontumisen jälkeen. Orkesterin ryhmässä sama tehtiin viimeisessä, kahdeksannessa kokoontumisessa.

Koska palautteen antajia oli 12 ja kysymyksiä kuusi, analysoitavan materiaalin määrä oli kohtuullinen. Kokosin vastaukset yhteen kysymyksittäin ja lajittelin näistä myönteisen ja kielteisen palautteen. Sen jälkeen lisäsin jokaiseen kohtaan tarkentavat kommentit. Näin sain palautteesta helposti hahmotettavan kokonaiskuvan.

3.6 TYÖN LUVUT JA RAKENNE SEKÄ LUKUOHJEET

Johdannon ja teoreettisen taustan esittelyn jälkeen on vuorossa ensimmäistä, orientoivaa kokoontumista kuvaava luku. Koska ryhmällä on edessään prosessi, jonka suunnan se määrää itse, on mielestäni tärkeää, että se myös määrittelee itse toimintatapansa ja sääntönsä. Tätä valmistelevaa kokoontumista kuvaan luvussa 4.

Toisesta kokoontumisesta alkaen ryhmä kokoontuu ajatuspajana. Luvut 5–10 rakentuvat siten, että esittelen kulloinkin esillä olevan elementin teoreettista taustaa. Sen jälkeen on omaa pohdintaani, jossa peilaan omia arkikokemuksiani teorioihin. Referoin jokaisesta aiheesta syntynyttä keskustelua lukujen päätteeksi.

Valmisteluvaiheessa pohdin elementtien järjestystä perusteellisesti. Tulin siihen tulokseen, että oman paikan hahmottaminen elämäнкаarella ja siihen liittyvät arvot ovat kutsuva lähtöpiste yksityiselle ja yhteiselle tutkiskelulle. Viimeisenä aiheena on myötätunto, johon voi vetää lankoja lähes kaikista käsitellyistä teemoista.

Elementtien teoriaosuudet ovat melko laajoja, koska kokosin niiden avulla itselleni tarpeellista taustatietoa, ja halusin varmistaa, että minulla on sitä riittävästi. Toinen syy on se, että tätä opinnäytetyötä voi käyttää itseohjautuvissa ryhmissä siten, että luettuaan teoriaosuuden ryhmäläisillä on mahdollisuus keskustella elementeistä ilman muodollista ohjaajaa.

Opinnäytetyötäni voi lukea kahdella tavalla: Lukemalla elementtien teoriaosuudet ja sen jälkeen pohdinnat sekä referoinnit keskusteluista. Jos teoriat ovat ennestään tuttuja tai ne eivät kiinnosta, on mahdollista lukea vain pohdinnat ja referoinnit. Molemmat tavat antavat toivoakseni virikkeitä lukijan omille pohdinnoille.

4 ENSIMMÄINEN KOKOONTUMINEN: ORIENTAATIO

Sinfonia Lahden muusikoista koottu ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran tammikuussa 2016. Paikalla oli kuusi henkilöä.

Lahden konservatorion ryhmä kokoontui helmikuussa 2016 viikolla 8, maanantaista torstaihin. Paikalla olivat kaikki kuusi ennakkoon mukaan ilmoittautunutta.

Kerroin aluksi niistä kokemuksistani ja ajatuksistani, jotka ovat johdattaneet minut pohtimaan työyhteisön hyvinvointia ja mahdollisuuksiani sen kehittämiseen. Kävin lyhyesti läpi prosessin, jossa päädyin jakamaan työhyvinvoinnin kuuteen elementtiin. Selvitin myös teoreettisen taustan, johon opinnäytetyöni perustuu, sekä tutkimusmetodin, jota käytän kehitysprojektini tuloksien arviointiin. Painotin tässä yhteydessä sitä, että olen ryhmässä mukana oppimassa uutta.

Seuraavaksi kerroin elementtien sisällöstä ja niiden käsittelystä. Kertomani sisältö oli sama kuin luvussa 3.6.

Tämän jälkeen esittelin ajatuksiani keskustelun periaatteista. Kerroin, että toivoakseni ryhmä saavuttaa sellaisen turvallisuuden tason, että siinä voi pohtia ääneen puolivalmiita ajatuksia ja testata niitä muiden kanssa. Teorioiden kanssa saa olla myös eri mieltä, sillä teoria on tehnyt tehtävänsä, kun siihen on reflektoinut omia kokemuksiaan. Esitin tavoitteeksi sellaisen rakentavan dialogin syntymisen, jota olen kuvannut luvussa 8.5. Myös hiljaisuus sallitaan, kenenkään ei tarvitse puhua, jos on tunne, ettei sanottavaa ole tai ei halua ajatuksiaan sillä hetkellä jakaa.

Halusin tuoda esille keskustelun rakentavuuden kannalta oleellisen asian: emme keskustele mistään tietystä akuutista ongelmasta, emmekä kenestäkään ryhmän ulkopuolisesta henkilöstä. Keskustelemme esiin tulevista asioista ainoastaan omasta näkökulmastamme.

Keskustelimme myös ryhmämme suhteesta ulkomaailmaan, lähinnä avoimuuden ja vaitiolon näkökulmista. Sovimme, että jos joku ryhmäläisistä kertoo sellaisia asioita, joiden hän toivoo pysyvän ainoastaan ryhmän tietona, hän mainitsee siitä erikseen. Muuten ryhmän toiminnasta voi kertoa ulkopuolisillekin.

Kerroin lopuksi, että kirjaan opinnäytetyöhöni ne aiheet, jotka herättävät vilkkaimman keskustelun siten, että keskustelijoita ei pysty tekstistä tunnistamaan.

5 ENSIMMÄINEN ELEMENTTI: IHMISEN ELÄMÄNKAARI JA ARVOT.

Jean-Luc Godardin vuonna 1960 valmistunut elokuva *À bout de souffle* sai suomenkieliseksi nimekseen *Viimeiseen hengenvetoon*. Tämän luvun voisi nimetä samoin, tässä ei tosin käsitellä nuoren pikkurikollisen pakomatkaa vaan ihmisen kehitystä. Sattumoisin juuri Godardin elokuvan ilmestymisaikaan tieteellinen psykologia alkoi kiinnostua yksilön aikuisiän kehityksestä. Tuohon mennessä huomio oli kiinnittynyt enimmäkseen yksilön lapsuus- ja nuoruusaikaan, mikä oli perusteltua siinä mielessä, että niiden aikana tapahtuva kehitys antaa pohjan aikuiselle elämälle. Myös jotkut kielelliset ilmaukset, kuten valmistuminen koulusta ja täysi-ikäisyys antavat kuvan, että yksilö on nuoruuden päättyessä ikään kuin saavuttanut sen kehitysasteen, joka ylipäänsä on mahdollista saavuttaa. Kanadalaisen psykoanalyytikon Elliot Jaquesin 1965 kirjoittama artikkeli *Death and the mid-life crisis* International Journal of Psychoanalysis -lehdessä oli käännteentekevä, koska siinä hän loi käsitteen ”keski-ikä kriisi”. Vielä vuonna 1978 Daniel Levinson tutkijaryhmineen saattoi todeta, että aikuisuus on yhteiskuntamme, ellei koko historian yksi parhaiten varjelluista salaisuuksista. (Sugarman 2001, 25.) Vaikka helposti havainnoitava kehitys päättyy varhaisaikaisuuteen, ihmisen psyykkinen ja sosiaalinen kehitys jatkuu koko elämän ajan, aina viimeiseen hengenvetoon.

Ihminen lienee pohtinut elämäänsä aina. Uskoisin, että siitä asti, kun ihminen lajina oli saavuttanut sellaisen tietoisuuden tason, jossa hän tiedosti elämän rajallisuuden, hän on hahmottanut elämäänsä muotona, jossa on alku ja loppu sekä asioita niiden välissä. Aristoteles (384–322 eKr.) ajatteli elämän syklinä, joka on ikuinen. Ihmisen elämä käsittää kolme vaihetta: nuoruus (iuventus), elämä eli keski-ikä (status) ja vanhuus (senectus). (Heikkinen & Tuomi 2001, 17.) Hippokraattisessa perinteessä elämä jaettiin neljään osaan, samoin kuin oli neljä vuodenaikaa, neljä alkuainetta (tuli, vesi, maa, ilma) ja neljä elämännestettä (veri, keltainen sappi, musta sappi, lima). Myös mielenlaatuja oli neljä: sangviininen, koleerinen, melankolinen ja flegmaattinen. Hippokrateen mukaan aikuisuus eli kypsäikä oli laadultaan kuivaa ja kylmää, tuon iän elämänneste oli musta sappi, peruselementti maa ja mielen rakenne melankolinen. (Tuomi 2001, 19–20.)

Lineaarisen aikakäsityksen toi Pyhä Augustinus (n. 354–430), jonka mukaan aika johti kohti tulevaisuutta eikä kiertänyt ikuista kehää. (Tuomi 2001, 15.) Martti Luther piti pöytäpuheen vuonna 1532, jossa hän sanoi:

"Poikani Hans on tulossa seitsemän vuoden ikään. Se on aina muutoksen aikaa. Ihmiset muuttuvat aina joka seitsemän vuoden välein. Ensimmäinen vaihe on lapsuuden aikaa. Seuraavassa vaiheessa neljätoistavuotiaina pojat alkavat katsoa ulos maailmaan. Tämä on nuoruutta, jonka perustat luodaan taiteiden kautta. Kaksikymmentäyksivuotiaina nuoret haluavat naimisiin. Kaksikymmentäkahdeksänvuotiaina nuoret miehet omistavat kodin, ja kolmekymmentäviisivuotiaina heillä on jo maallisia ja kirkollisia tehtäviä. Näin elämä jatkuu neljäkymmentäkaksivuotiaiksi, jolloin meistä tulee kuninkaita. Tämän jälkeen alamme menettää järkemme. Joka seitsemäs vuosi siis synnyttää uusia piirteitä ja elämäntapoja. Tämä on tapahtunut minulle ja se on tapahtuva kaikille." (Dunderfelt 2011, 24.)

William Shakespeare (1564–1616) kuvaili näytelmässään *As you like it* ihmisen elämää seuraavasti:

"Koko maailma on näyttämö, ja miehet, naiset kaikki
siin esiintyvät...
jokaisell' eläissään on monta osaa
täss' seitsenosaisessa näytelmässä.
Ensinnä lapsi..., sitten koulupoika,... sitten rakastaja...,
sitten solttu, ... Sitten tuomari, ..., hän poistuu,
kuudes ikäkausi tulee,...
Viime näytös vihdoinkin ja tämän vaiherikkaan jutun loppu,
on toinen lapsuus, muisto mennyttä,
samoin näkö, maku, hampaat, kaikki".

(suom. P. Cajander)

Shakespearen käsityksen mukaan ihmisen kutakin seitsemää ikäkautta dominoivat tietyt sosiaaliset roolit, elämäntyyli sekä yksilön psykologiset ja biologiset ominaisuudet (Kuusinen 2003, 311).

1900 -luvun puolenvälin jälkeen ihmisen elämänkaaresta – tai elämänkulusta, elämäntähteenestä - on luotu useita teorioita. Aihe on vaativa, koska kyseessä on kymmenien vuosien aikana tapahtuva yksilön kehitysprosessi. Lisäksi yksilön elämään vaikuttavat hyvin monet tekijät: sukupuoli, rotu, yhteiskunta, kulttuuri, historiallinen aika, koulutus, työura, yllättävät tapahtumat henkilökohtaisessa elämässä ja niin edelleen. Teoriat ovat melko yleisluontoisia, mutta niissä on kuitenkin kiinnekohtia, joihin jokainen voi verrata omaa elämäänsä.

Charlotte Buhleriä (1893–1974) pidetään yleisesti elämänkaaritutkimuksen perustajana. Hänen pääteoksensa on vuonna 1968 ilmestynyt *The course of human life*. Buhlerin mukaan ihminen on toimivaan ja elävään tasapainoon pyrkivä olento, jonka on oltava valmis muutokseen sekä sisäisistä että ulkoisista syistä (Dunderfelt 2011, 31). Carl

Gustav Jung (1875–1961) piti keski-ikää tärkeänä elämänvaiheena, koska silloin ihminen on kyllin kypsä selvittämään vaikeita ja kipeitä kokemuksia, joita jokainen ihminen elämässään kohtaa. Tätä kypsyemisprosessia Jung kutsui individuaatioksi. (Dunderfelt 2011, 33). Robert Havighurstin teoriassa ihmisellä on eri ikävaiheissa kehitystehtäviä, joiden menestyksellinen suorittaminen tuottaa tyydytystä ja helpottaa seuraavien kehitystehtävien täyttämistä. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila, 2009, 166.) Dan McAdams (s.1954) puolestaan keskittyy identiteettiin, jonka ihminen luo itselleen tarinan muodossa (Sugarman 2001,100). Ihminen on ikään kuin mukana käsikirjoittamassaan tarinassa. Palaan tarinamuotoiseen identiteettiin luvussa 6.4. Sosiologi Glen H. Elder, Jr (s.1934) painottaa elämänkulkuteoriassaan ympäröivää yhteiskuntaa, historiallista aikaa ja kanssaihmiä, joiden vaikutuksen alaisena ihminen tekee elämäänsä vaikuttavia valintoja. Suomessa Lea Pulkkinen on johtanut tutkimusta, joka on vuodesta 1968 seurannut yli kolmensadan ihmisen elämänkulkua kahdeksanvuotiaasta eteenpäin. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.) Mainitsemalla nämä teoriat haluan osoittaa, että elämäнкаaresta on kirjoitettu monesta eri näkökulmasta. Seuraavat kolme teoriaa ansaitsevat mielestäni kuitenkin perusteellisemman paneutumisen. Ne poikkeavat toisistaan painotuksiltaan, mutta niitä vertailemalla ja yhdistelemällä voi jokainen elämäнкаartansa pohtiva yksilö luoda itselleen mielekkään tavan hahmottaa kaikkia koskettavia elämän keskeisiä muutoksia. Esittelen seuraavaksi Erik H.Eriksonin (1902–1994) psykososiaalisen kehityksen teorian, Daniel J. Levinsonin (1920–1994) teorian elämänrakenteesta ja Roger Gouldin (s. 1935) teorian aikuisen tietoisuuden kehitymisestä.

5.1 ERIKSONIN PSYKOSOSIAALINEN KEHITYSTEORIA

Eriksonin psykososiaalinen kehitysteoria myötäilee aluksi Sigmund Freudin (1856–1939) psykoseksuaalista kehitysteoriaa. Eriksonin ajattelussa seksuaalisuus ei ollut niin keskeisessä asemassa kuin Freudilla, sen sijaan hän tarkkailee elämää laajemmin. Hän on itse nimittänyt sitä ”kolminkertaiseksi kirjanpidoksi”. Eriksonin kirjanpidon osat alueet ovat perimä (biologiset vaikutukset ja voimat), oppiminen (ympäristön vaikutus, kulttuuri) ja minuus (ihmisen yksilöllisyys). (Dunderfelt 2011, 30.) Erikson jakaa elämän kahdeksaan vaiheeseen, joissa jokaisessa on tietty psykososiaalinen kehityskriisi. Jokainen kriisi luo haasteita ja aiheuttaa konflikteja, mutta kunkin vaiheen onnistunut läpikäynti antaa lisää valmiuksia ja luo suotuisat edellytykset seuraavaan vaiheeseen.

Seuraavassa luettelossa on kuvattu tiivistetysti Eriksonin kahdeksan vaihetta, niihin liittyvät kehityskriisit ja niistä seuraavat persoonallisuuden perusvoimat.

1. Vauvaikeä (Freudilla oraallinen vaihe). Luottamus – epäluottamus, kysymys: ”Voinko luottaa?” Saavutettu perusvoima TOIVO
2. Varhaislapsuus (Freudilla anaalivaihe). Autonomia – häpeä ja epäily, kysymys: Kuinka voin olla itsenäinen, riippumaton? Saavutettu perusvoima TAHTO
3. Leikki-ikä (Freudilla fallinen vaihe). Aloitteellisuus – syyllisyydentunne, kysymys: Kuinka voin saada jotain aikaan? Saavutettu perusvoima TARKOITUS
4. Kouluikä (Freudilla latenssivaihe) Pystyvyys – alemmuudentunne, kysymys: Kuinka voin olla hyvä? Saavutettu perusvoima PYSTYVYYS
5. Nuoruus (Freudilla genitaalivaihe) Identiteetti – roolihämmennys, kysymys: Kuka olen? Saavutettu perusvoima USKOLLISUUS
6. Varhaisaikuisuus. Läheisyys - eristyneisyys, kysymys: Kuinka rakastan? Saavutettu perusvoima RAKKAUS
7. Aikuisikä. Luovuus – lamaantuminen, kysymys: Kuinka voin jakaa elämän lahjaa, kuinka voin olla hyödyksi seuraavalle sukupolvelle? Saavutettu perusvoima HUOLENPITO
8. Vanhuus. Eheytyminen – epätoivo, kysymys: Olenko käyttänyt elämäni hyvin? Saavutettu perusvoima VIISAUS

Työhyvinvoinnin näkökulmasta mielenkiintoisia ovat kaksi aikuisuuden kehityskriisiä. Lapsuuden ja nuoruuden kehitysvaiheiden ratkaisut luonnollisesti vaikuttavat yksilöön edelleen, mutta etenkin varhaisaikuisuuden ja aikuisuuden kriisit sattuvat aktiivisen työelämän jaksoon, jolloin työolojen vaikutus yksilön kehitykseen on merkittävä.

Varhainen aikuisuus (ikävuodet 20–35) on aikaa, jolloin aikuistunut ihminen lähtee etsimään paikkaansa ja tehtäväänsä. Kehitystehtävän vastaus asettuu läheisyyden ja eristyneisyyden välillä olevan jatkumon johonkin pisteeseen. Tämän vaiheen uusi taito on rakkaus, joka merkitsee paitsi intiimejä ihmissuhteita, myös yhteenkuuluvuutta ja solidaarisuutta. Läheisyyden tunnetta voi kannatella myös esimerkiksi saman aatteen kannattajat tai työtoverit. Vastapainoksi intensiiviselle yhdessäololle nuori aikuinen tarvitsee myös omaa tilaa ja mahdollisuuden ottaa etäisyyttä muihin. Jos eristäytyminen ei

ole vapaaehtoista vaan johtuu siitä, että yksilöä ei hyväksytä, saattaa se johtaa vihamielisyyteen ja syrjäytymiseen. (Dunderfelt 2011,236.)

Läheiseen ihmissuhteeseen heittäytyminen on aina riski. Jos oma identiteetti ei ole kyllin vahva, saattaa yksilö välttää intensiivisiä suhteita kokonaan tai hän voi menettää oman identiteettinsä vahvemmalle partnerille. (Sugarman 2001, 96.)

Aikuisikä, arkikielessä keski-ikä (ikävuodet 35–65) on Eriksonin teoriassa kronologisesti pitkä aika. Perhe-elämä vakiintuu ja lapset alkavat olla siinä iässä, että jokahetkinen huolenpito ei ole enää välttämätöntä. Työelämässä asema on vakiintunut ja ammattitaito, osaaminen sekä jaksaminen ovat huipussaan. Nämä antavat näköaloja sekä meneeseen aikaan että tulevaisuuteen. Generatiivisuus eli tulevista sukupolvista huolehtiminen nousee tärkeäksi teemaksi ja tämän ikävaiheen kehityskriisi onkin luovuuden ja lamaantumisen välinen kamppailu. (Sugarman 2001,97.) Luovuudella tarkoitetaan tässä laajaa toimintaa, jolla hyödytetään toisia ihmisiä ja tulevia sukupolvia. Se voi olla omien ammatillisten taitojen opettamista nuoremmille, elinympäristöstä huolehtimista, oman yhteisön hyväksi toimimista tai oman elämänkokemuksen hienovaraista jakamista tuleville sukupolville. Varjopuolena tässä voi olla liika uhrautuvaisuus, joka saattaa johtaa loppuun palamiseen. Luovuuden vastavoima lamaantuminen uhkaa, jos generatiivisuus ei saa vastakaikua ja yksilö alkaa kääntyä sisäänpäin. Pahimmillaan se voi johtaa itsekeskeisyyteen ja toisten halveksimiseen tai sulkemiseen omasta elämänpii-ristä. (Dunderfelt 2011, 235–236.)

5.2 DANIEL LEVINSONIN TEORIA ELÄMÄNRAKENTEESTA

Daniel Levinsonin teoria elämänrakenteesta käsittelee aikuisikää yksityiskohtaisemmin kuin Eriksonin psykososiaalinen kehitysteoria. Levinson haastatteli joukkoa pohjois-amerikkalaisia miehiä useaan kertaan kymmenen vuoden aikana. Miehet olivat haastattelujen alkaessa 35–45 -vuotiaita ja he edustivat eri ammattialoja. Haastattelut olivat perusteellisia ja haastattelijoiden avulla aikuisiän elämänvaiheista saatiin kullekin kootua oma elämäntarinansa. Levinson käytti tukenaan myös laajasti muuta kulttuurista lähdeaineistoa kuten elämäkertoja, runoutta, näytelmiä ja romaaneja. (Levinson 1977,100–101.)

Levinson havaitsi, että elämä jakaantuu vakaisiin jaksoihin ja siirtymäjaksoihin. Molemmat jaksot kestävät useita vuosia. Siirtymäjaksojen aikana yksilölle tulee tarve tarkastella elämäänsä. Tämän seurauksena saattaa olla isoja muutoksia, jotka vaikuttavat paitsi yksilöön itseensä, myös hänen lähipiiriinsä. On myös mahdollista, että tarkastelun perusteella ihminen tekee elämäänsä vain pieniä säätöjä, joita ulkopuolinen tuskin panee merkille. Levinsonin teorian näkökulmasta elämänvaiheet ovat seuraavanlaiset:

Aika ennen aikuisuutta: 0–22 vuotta

Varhaisaikuisuus: 17–45 vuotta

Keskiaikuisuus: 40–65 vuotta

Myöhäisaikuisuus: 60–85 vuotta

Myöhäinen myöhäisaikuisuus: 80 ->

(Levinson 1977, 102)

Siirtyminen aikuisuuteen tapahtuu 17–22 vuotiaana. Ihmisen on aika jättää nuoruusikä taakseen ja aloittaa nuoren aikuisen elämä. Aikuistumiseen liittyy monista asioista, kuten lapsuuden perheestä, lapsuudenkodista ja koulusta irtaantumista. Harrastusryhmät ja ystäväpiiri saattavat jäädä taakse, jos muutetaan opiskelemaan toiselle paikkakunnalle. Uusia asioita tulee tilalle ja aikuisen elämän mahdollisuuksia aletaan kartoittaa. Vaiheen keskeinen kysymys on minkälaisia uusia mahdollisuuksia irtaantuminen avaa ja minkälainen on yksilön aikuinen identiteetti. (Levinson 1977, 103.)

Levinsonin mukaan ensimmäinen aikuisuuden vaihe ajoittuu ikävuosiin 22–28. Nuori aikuinen haluaa pitää mahdollisuudet avoinna, välttää vahvoja sitoumuksia ja maksimoida vaihtoehdot. Maailma tuntuu olevan avoinna. Vastakkaisena voimana on tarve luoda vakaa pohja elämälle, tulla vastuulliseksi ja tehdä elämällä jotain merkityksellistä. Näiden voimien ristiriita saattaa olla hämmentävää ja tuskallistakin ja voimat painottuvat eri yksilöillä merkittävästikin. (Levinson 1977, 103.)

Kolmenkymmenen ikävuoden siirtymä ajoittuu ikävuosiin 28–33. Arkikielessä tästä puhutaan myös kolmenkymppin kriisinä. Elämästä tulee vakavampaa, siihen tulee enemmän rajoituksia ja vastuuta. Yksilölle saattaa tulla tunne, että jos elämässä on jotain sellaista, mikä pitäisi muuttaa, se on tehtävä nyt, sillä kohta voi olla liian myöhäistä. Levinsonin haastattelujen perusteella tämä siirtymä voi olla sujuva, lähinnä pienten uudistusten tekemistä, tai se voi olla vallankumous. Hän kuitenkin painottaa, että elämä on erilaista tämän siirtymän jälkeen verrattuna siihen, mitä se oli ennen sitä. Hän myös

kirjoittaa, että tämä siirtymä on aikuisuuden kehityksessä kriittinen. Yksilön on tehtävä valinnat, jotka ovat sopusoinnussa hänen arvojensa, lahjakkuutensa, unelmiensa ja realististen mahdollisuuksiensa kanssa. (Levinson 1977, 104.)

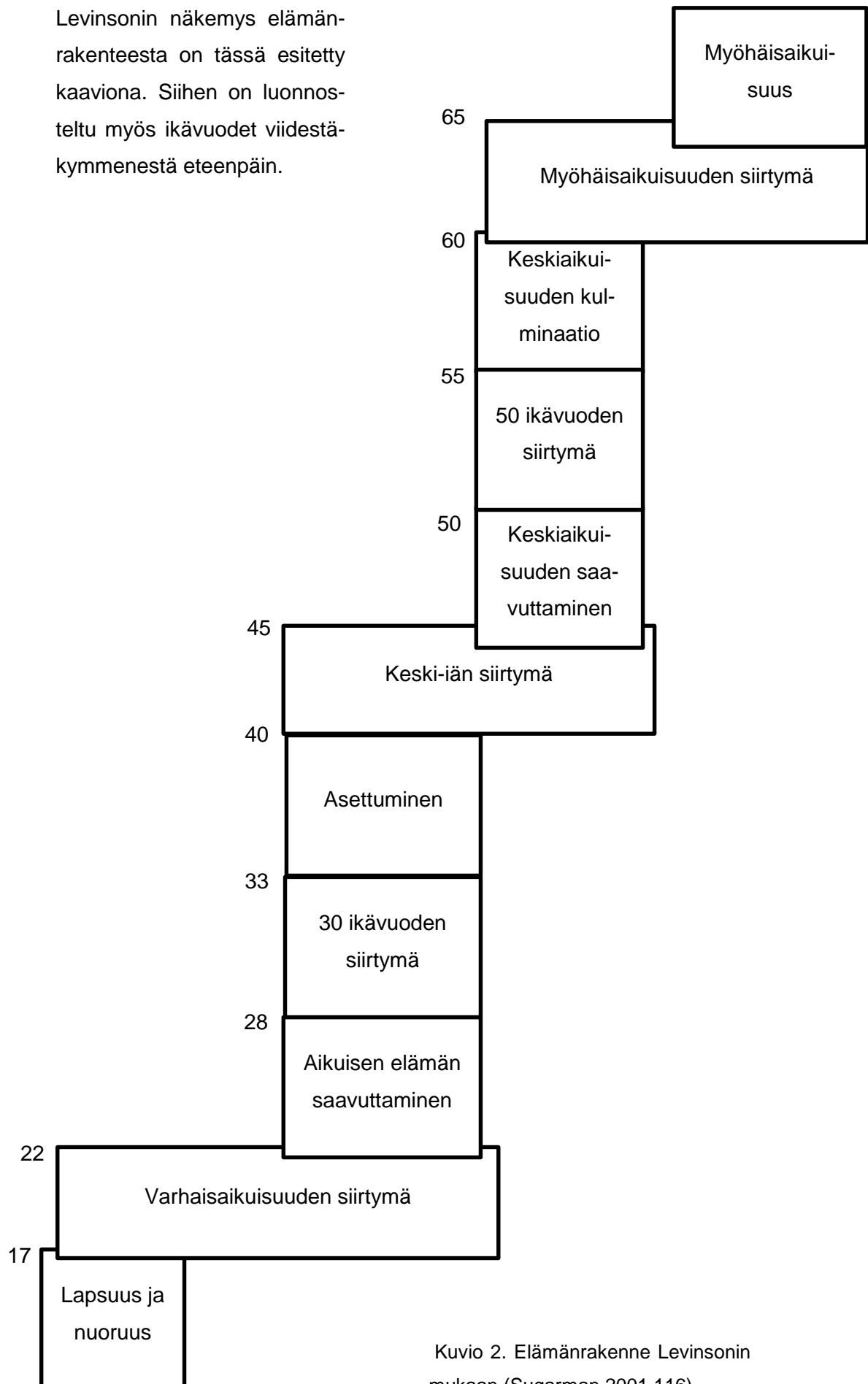
Toinen aikuisuuden vaihe käsittää ikävuodet 32–40. Tässä iässä yksilö panostaa perheeseen, työhön, ystäviin, vapaa-ajan harrastuksiin tai yhteisöönsä, riippuen siitä mikä on hänelle tärkeintä. Yleisesti tässä vaiheessa on tärkeää löytää paikka yhteiskunnassa pätevänä, kykenevänä ja arvostettuna toimijana. Ensimmäisessä aikuisuuden vaiheessa yksilö oli ”noviisiaikuinen”, nyt hän elää enemmän omaa elämäänsä, omaa elämänprojektiaan. Hän alkaa kiivetä kuvitteellisia portaita askelma askelmalta, kunnes hän saavuttaa vaiheen, jota Levinson kuvaa akronyymillä BOOM. Nämä kirjaimet tulevat sanoista *Becoming One’s Own Man*. Yksilöllä on tarve puhua omalla äänellään, olla itsenäisempi, ottaa vastuuta ja olla auktoriteetti. Hän saattaa joutua toimimaan ympäristönsä vaatimuksia vastaan, joten tässäkin asiassa yksilö joutuu hakemaan tasapainoa. Levinsonin mukaan toinen aikuisuuden vaihe on kohtalokas. Hän näkee kolme vaihtoehtoista kehityslinjaa sen aikana: Ensimmäisessä kehitys kulkee porras portaalta kohti kulminaatiota ja huipulla on arvostettu asema työssä tai yhteiskunnassa. Tällöin yksilö on valmis uuteen vaiheeseen, keski-ikäsi siirtymään. Toinen kehityslinja on monivivahteisempi. Siinä elämänrakenne pysyy samana, mutta yksilö kokee, että hän on epäonnistunut joissain asioissa, eikä tavoitteita ole saavutettu. Kenties ulkoinen menestys on ollut merkittävää, mutta sisäisesti menestys tuntuu tyhjältä. Kaikki tämä mahtuu kuitenkin vakaaseen kehitykseen. Kolmas kehityslinja johtaa elämänrakenteen muutokseen. BOOM jää saavuttamatta joko sisäisistä tai ulkoisista syistä. Jokin edellisiä kehitysvaiheista on jäänyt kesken, työpaikalla asiat epäonnistuvat, avioliitto on kariutumassa tai elämäntyyli yleensä ei ole sopiva. Tuloksena on usein radikaali muutos: Irtisanoutuminen työstä, alanvaihto, avioero tai muutto kauas. Tavoitteena on rakentaa totuudenmukaisempi elämä. Ajatus paikalleen jäämisestä aiheuttaa pelkoja pystyyn kuolemista. (Levinson 1977, 105–106.)

Keski-ikäsi siirtymä ajoittuu noin 45 ikävuoden tienoille. Siinä yksilö joutuu jälleen kysymään itseltään kysymyksiä, kuinka hän on käyttänyt elämäänsä muiden ja itsensä hyväksi. Suurimmalle osalle Levinsonin haastattelemissa miehistä tämä siirtymä toi mukanaan kohtuullisia tai vakavia kriisejä. He tulivat arvioineeksi lähes jokaista elämänsä osa-aluetta. Ulkopuolisille käyttäytyminen ja puheet näyttäytyivät siltä kuin he olisivat olleet poissa tolaltaan. Tämä on kuitenkin normaalia, mikäli taustalla ei vaikuta aikaisempien elämänvaiheiden ratkaisemattomat kriisit. (Levinson 1977, 107.) Tämän kalta-

sen siirtymävaiheen läpikäymisen ei voi olettaa onnistuvan ainoastaan viileän ja analyttisen harkinnan avulla. Levinsonin havaintojen mukaan yksilön mieleen nousevat illuusioidet, jotka ovat ohjanneet hänen ajatteluaan. Hän huomaa, että illuusioidet eivät olekaan totta ja niiden särkyminen ja särkeminen saattaa olla tuskallinen prosessi. Vaihe on kuitenkin tärkeä käydä läpi, koska se on askel kypsyyteen. (Levinson 1977, 108.) Illuusioista on myös Roger L. Gould on tehnyt tarkkoja havaintoja, paneudun näihin tarkemmin myöhemmin.

Vaikka Levinson on eritellyt elämänvaiheita melko tarkasti, hän ei esittele tutkimusaineistoa, josta voisi tehdä päätelmiä keski-ikäsi siirtymän jälkeisestä kehityksestä. Naisen elämänrakennetta ei Levinsonin tutkimuksen perusteella voi tarkastella, koska haastateltavat olivat kaikki miehiä. Asiaa paikkaa Robertsin ja Newtonin (1987) tutkimus, jossa he haastattelivat 31–53 vuotiaita naisia samalla metodilla, jota Levinson oli käyttänyt. Tämän tutkimuksen mukaan naiset kävivät läpi suunnilleen samat kehitysvaiheet kuin miehet, mutta eroja oli: He joutuivat kamppailemaan enemmän kodin ja työuran ristiriidoissa. Heille ei vanhemman mentorin saatavilla oleminen ollut niin tärkeää kuin miehille. Naisille ei keski-ikäsi siirtymä ollut niin merkittävä kuin miehille, sen sijaan kolmenkymmenen ikävuoden siirtymä oli. Sitä voi verrata merkittävydessään miehen keski-ikäsi siirtymään. (McAdams 2009, 505.) Monet 50 vuotta täyttäneet naiset kokevat elävänsä laadukasta elämää ja 60 vuotiaina he kokevat, että heidän itsearvostuksensa, vaikutusvaltansa ja elämän hallinnan tunteensa ovat korkeimmillaan. (Nurmi & al 2009, 168.)

Levinsonin näkemys elämänrakenteesta on tässä esitetty kaaviona. Siihen on luonnosteltu myös ikävuodet viidestäkymmenestä eteenpäin.



Kuvio 2. Elämänrakenne Levinsonin mukaan (Sugarman 2001,116)

5.3 ROGER GOULDIN TEORIA AIKUISEN TIETOISUUDEN KEHITTYMISESTÄ

Roger L. Gould tutki yli viittäsataa ihmistä Kaliforniassa samoihin aikoihin kuin Levinson teki tutkimustaan YALE:ssa. Gould pani merkille, että lapsuudessa ja nuoruudessa ihmisten mieliin syvälle tiedostamattomaan juurtuu asenteita, arvoja ja illuusioita. Ne tulevat vanhemmiltamme, muilta läheisiltä aikuisilta sekä koulusta. Gould kutsuu niitä vääriksi olettamuksiksi ja hänen mukaansa ne väistämättä vaikuttavat elämäämme. Meidän tulee Gouldin mukaan vähä vähältä, oman kehityksemme puitteissa tiedostaa ne sekä työstää ja todeta ne vääriksi. Tähän kuluu paljon aikaa. Gouldin mukaan työskentäminen alkaa noin 15 -vuotiaana ja viimeiset oletukset käsitellään 50 -vuotiaana. Tätä prosessia Gould kutsuu aikuisen tietoisuuden kehittymiseksi. (Sugarman 2001, 126–127.)

Ensimmäinen väärä oletamus on Gouldin mukaan: ”Tulen aina kuulumaan vanhemmilleni ja uskomaan heidän maailmaansa.” Siihen liittyy täydentäviä luuloja, kuten ”jos minusta tulee vielä tätäkin riippumattomampi, tuhoudun”, ”voin nähdä maailman ainoastaan vanhempieni oletusten mukaisena”, vain vanhempani voivat taata turvallisuuteni”, ”heidän täytyy olla ainoa perheeni”, ”en omista omaa ruumistani”. Nämä oletukset ajoittuvat myöhäiseen teini-ikään ja varhaiseen aikuisuuteen. Niissä kuultaa nuoren itsenäistymisintojen ja siihen liittyvien pelkojen ristiriitaa. Toisaalta halu omaan elämään on valtava, mutta toisaalta nousu omille siiville pelottaa. Syvällä mielessä saattaa olla pelko, että lähtiessä kotipesästä pettää vanhemmat ja menettää heidän rakkautensa. Ero perheen ykseydestä ja yksimielisyydestä tuntuu ahdistavalta ja eroaminen perheykseydestä voi tuntua merkiltä erimielisyydestä. Jotta uskomuksesta vapautuu, luottamus siihen, että turvallisuus ei ole pelkästään vanhempien varassa täytyisi löytyä. Ystävät tulevat entistä tärkeimmiksi ja se saattaa tuntua nuoresta siltä, että hän ei ole enää lojaali perheelleen. Myös oma keho ja seksuaalisuus täytyy ottaa omaan hallintaan. (Sugarman 2011, 127–129.)

Toinen väärä oletamus on: ”Tekemällä asiat kuten vanhempani tekevät saavuttanen tahdonvoimalla ja sitkeydellä tuloksia. Jos kuitenkin turhaudun, väsyn, hämmennyn tai en muuten selviä, he tulevat ja auttavat.” Tähän liittyy myös seuraavia luuloja: ”Palkinnot tulevat automaattisesti, jos teemme niin kuin meidän oletetaan tekevän”, ”On vain yksi oikea tapa tehdä asioita”, ”Minulle rakkaat ihmiset tekevät puolestani sen, mitä itse en kykene tekemään”, ”Käytännöllisyys, omistautuminen ja yrittäminen voittavat kaikki

muut voimat”. Näitä olettamuksia yksilö työstää parinkymmenen vuoden ikäisestä lähtien kolmattakymmenettä ikävuotta. Gould kutsuu tätä aikaa oppivuodeksi. Meillä on illuusio, että elämä on reilua ja kaikkia kohdellaan reilusti. Luulemme myös, että meillä on hallussa taika-avain, jonka avulla hallitsemme monimutkaista todellisuutta ja suojaamme itseämme tulevaisuuden vaaroilta. Oletamme myös, että jos meiltä puuttuu joitain kykyjä, läheisemme täydentävät meitä. Tätä Gould kutsuu ”cure of love” – myytiksi, ja se voi heijastua intiimeihin ihmissuhteisiin riippuvuutta ja epätasapainoa aiheuttavalla tavalla. Rationaalinen ajattelu ja toiminta miellyttävät ihmisiä erityisesti tässä vaiheessa, koska siten saamme illuusion kohtalomme hallittavuudesta. Gouldin mukaan ne täytyy kuitenkin haastaa, sillä todelliseen elämään kuuluu paljon irrationaalisia ja hallitsemattomia asioita. (Sugarman 2011, 129–130.)

Kolmas väärä oletamus tulee vastaan kolmenkymmenen ikävuoden kohdalla. Se kuuluu: ”Elämä on yksinkertaista ja sitä voi hallita. Minussa ei vaikuta merkittäviä vastakkaisia voimia.” Lisää vääriä olettamuksia: ”Sen, minkä tiedän järjellä, tiedän myös tunteella”, ”En ole kuten vanhempani ovat niissä asioissa missä en halua olla”, ”Voin nähdä totuudenmukaisesti lähelläni olevat ihmiset”, ”Turvallisuuttani ei oikeasti uhkaa mikään”. Näiden kohtaaminen ja käsitteleminen on helpompaa, jos oppivuosien (20–30 v.) väärät olettamukset on käyty tyydyttävästi läpi. Ne keskittyivät enimmäkseen itsemme ulkopuoliseen maailmaan, kun taas kolmenkymmenen tietämällä ajatukset ja tunteet kääntyvät sisäiseen elämään. Palkintona sisäisen elämämme oletusten työstämisestä on suurempi suhtautuminen todellisuuteen. Tulemme tietoiseksi tunteistamme ja näemme eron tunteellisen tiedon ja älyllisen tiedon välillä. Emme enää pelkää tunteistamme, esimerkiksi tämän päivän alakulo ei tarkoita sitä, että se kestää loppuelämän. Hyväksymme sisäisen elämämme moninaisuuden ja sen myötä siedämme sekä itseämme että läheisiämme paremmin. Myös suhteemme omiin vanhempiimme näyttäytyy uudessa valossa: Kasvatamme omia lapsiamme, ja teemme sen usein toistaen samoja kaavoja kuin vanhempamme. Samoin käy suhteessamme puolisoon: Sen lisäksi, että olemme itse muuttuneet, myös puolisoimme on muuttunut, ja tämä uusi asetelma aiheuttaa jännitteitä. Se saattaa olla uhka turvallisuuden tunteellemme, ja meidän tulee päättää, onko puolisoimme todellakin kehityksemme tiellä vai heijastammeko häneen omat sisäiset esteemme. (Sugarman 2011, 130–131.)

Neljättä väärää olettamusta ruoditaan Gouldin mukaan viimeistään 50 -vuotiaana, mutta myös ehkä jopa 15 vuotta ennen sitä. Se kuuluu: ”Minussa ei ole paholaista eikä maailmassa kuolemaa. Paha on karkoitettu.” Lisäksi: ”Työni ja suhteeni puolisooni

takaa voiton kuolemasta ja vaarasta”, ”Ei ole elämää perheen ulkopuolella”, ” Olen viaton”. Gould kuvaa keski-ikää ajanjaksona, jolloin kuvitelma täydellisestä turvallisuudesta murtuu. Se ilmenee kolmella tavalla: Emme ole enää nuoria, vanhempamme eivät enää pidä meistä huolta vaan päinvastoin. Meidän täytyy hylätä myös mielikuva nuorena olemisesta. Toiseksi kyseenalaistamme jälleen tutut arvot, elämäntyylin ja elämän rakenteet. Palaamme samoihin kysymyksiin kuin nuoruudessamme, mutta nyt kokemuksen ja kypsyyden kera. Kolmanneksi, meille tulee tunne, että meidän on tehtävä vielä jotain merkittävää. Ajatukset koskettelevat yhä laajempia alueita, tulevia sukupolvia, oman elämämme historiallista aikakautta, ympäristön hyvinvointia tai vaikkapa maailmanrauhaa.

Gouldin mukaan nämä lapsenomaiset uskomukset täytyy käsitellä ja sisäistää niiden käänteisyys, vain siten yksilö voi lopullisesti itsenäistyä. Ihmisen on mahdollista irtautua keskinäisestä kilpailusta asemasta ja kunniaista. Elämässä ja vanhenemisessa vastaan tulevat pettymykset on helpompi kohdata, kun niiden kuuluminen elämään hyväksytään. Kaikki ihmiset eivät onnistu tässä, ja he tuntevat kokevansa elämän suurena tappiona.

Elämänkaaren aikana tehtyihin ratkaisuihin vaikuttavat osaltaan yksilön arvot. Tarkastelen seuraavassa arvojen merkitystä ihmisen elämässä.

5.4 ARVOT

Arvojen tiedostaminen on tärkeää, koska ne ohjaavat käyttäytymistämme. Ne ohjaavat valintojamme ja kun tunnemme oman arvopohjamme, saamme tunteen siitä, että hallitsemme valintojamme. Nuorten väkivaltaisuutta ja täydentävää kasvatusta tutkinut Timo Purjo (2014, 11) väittää, että arvot ovat ihmisen kaiken toiminnan taustalla ja ne luovat perustan koko elämän laadulle. Ne ovat sisäistettyjä ja melko pysyviä ja niiden mukaan toimiminen antaa meille tyydytyksen tunteen. Purjo jatkaa (2014, 34), että kun ihminen on kiinnittynyt arvopitoiseen ja tarkoituksentäyteiseen elämään, hänestä tulee vapaa ja riippumaton ulkoisesta hyväksynnästä.

Arvoihin turvaudutaan silloin kun rutiineista ei ole apua. Arvoissa vaikuttaa kaksi komponenttia, tieto ja tunne, mutta pelkän tiedon avulla ihminen pystyy vain vertailemaan vaihtoehtoja, ei tekemään päätöksiä. (Puohiniemi 2007, 5, 29; Helkama 2009,191.)

Sosiaalipsykologi Shalom Schwarz (s. 1936) kokosi teorian perusarvoista ja niiden rakenteista. Schwarz näkee esittelemänsä arvotyypit yleismaailmallisina, esimerkiksi vapaus merkitsee suunnilleen samaa Suomessa, Venäjällä, Italiassa ja Guatemalassa. (Helkama 2009, 34.) Schwarz asetteli arvot kehälle, jota tutkimalla voi nähdä, kuinka eri arvot suhtautuvat toisiinsa. Kehällä vierekkäin ja lähellä toisiaan olevat arvot ovat yhteensopivia ja mitä kauemmas kehällä siirrytään, sitä vähemmän ne sopivat toisiinsa. Lopulta vastakkaisilla puolilla olevat arvot ovat toistensa vastakohtia. Kuvion ulkopuolella on neljä ulottuvuutta: säilyttäminen, muutosvalmius, itsensä korostaminen ja itsensä ylittäminen (joka tässä tarkoittaa itsensä unohtamista, toisten etujen asettamista omien edelle).



Kuvio 3. Schwarzin arvokehä (Helkama 2009,34)

Alla olevassa taulukossa arvot on määritelty lyhyesti.

ITSEOHJAUTUVUUS on toiminnan ja ajattelun vapautta, omien päämäärien valintaa sekä uuden tutkimista ja luomista.

VIRIKKEISYYS on jännityksen ja uuden etsimistä sekä halua kohdata haasteita.

HEDONISMI on mielihyvän ja nautintojen etsimistä sekä itsensä hemmottelua.

SUORIUTUMINEN on henkilökohtaisen menestyksen tavoittelua ao. kulttuurin arvostamia standardeja noudattaen.

VALTA on muiden ihmisten resurssien hallintaa sekä yhteiskunnallisen arvostuksen etsintää ja statuksen kunnioitusta.

TURVALLISUUS on yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta.

YHDENMUKAISUUS on pidättäytymistä teoista ja mieltymyksistä, jotka voivat häiritä muita tai sotia yhteisöä koskevia odotuksia ja normeja vastaan.

PERINTEET ovat kulttuurin tai uskonnon edellyttämien tapojen noudattamista, kunnioitusta, hyväksymistä ja niihin sitoutumista.

HYVÄNTAHTOISUUS on lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistämistä ja etusijalle asettamista.

UNIVERSALISMI on myös muiden kuin lähipiiriin kuuluvien ihmisten sekä luonnon hyvinvointitarpeiden ymmärtämistä, arvostusta, suvaitsemista ja suojelua.

Kuvio 4. Arvojen määritelmät (Puohiniemi 2007, 31)

Ihmisen arvot kehittyvät yhdessä hänen persoonallisuutensa kanssa. Kyky hyvään eettiseen ajatteluun ja toimintaan kehittyy, jos ihminen on tietoinen niistä arvoista, joiden mukaan toimiminen edistää yhteistä hyvää. Ei riitä, että teko on arvokas itselle, sen on oltava sitä myös toisille. Ylittämällä itsensä ja tekemällä toisille hyviä palveluksia voi toteuttaa jotain, joka on aidosti arvokasta. (Purjo 2014, 54, 64.) Tämä edellyttää viisautta ja hyvää moraalista arvostelukykä, mutta se ei tarkoita jonkun arvон valitsemista toisen sijasta. Tärkeää on se, kuinka ihminen perustelee kantansa. Perustelut paranevat ja laajenevat aina myöhäiseen keski-ikään saakka, jolloin asioita katsotaan laajalti,

mahdollisesti koko yhteiskunnan, tai vielä laajemmin, ihmiskunnan kannalta. Nuorempa yksilö on tyypillisesti kantanut huolta lähinnä itsestään ja lähipiiristään, mutta myöhemmin hän näkee itsensä osana yhteiskunnan systeemiä, hyvänä kansalaisena. (Helkama 2015, 197–199.)

15–24 vuoden ikä on arvojen kehityksen suhteen voimakkainta muutoksen aikaa. Nuorten arvot ailahtelevat usein voimakkaasti, iän karttuessa vaihtelu tasaantuu ja perinteet nousevat etualalle mielihyvätavoittelun tilalle. (Puohiniemi 2002, 107.)

Työyhteisöissä arvojen ensimmäinen tehtävä on ihmisten yhteistyön ja keskinäisen tuen edistäminen. Hyväntahtoisuus edesauttaa ryhmän jäsenten myönteisiä suhteita toisiinsa ja se myös auttaa samaistumaan omaan ryhmään. (Helkama 2009, 55.) Työntekijöiden täytyy myös kokea, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Etenkin tunne menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta on oleellinen, jopa niin tärkeä, että se miten päätetään, on psykologisesti yhtä tärkeää kuin tulos. (Helkama 2009, 264.)

Kieli on tärkein moraalisen toiminnan väline, toteaa Helkama (2009, 21). Se on sitä myös arvojen näkökulmasta. Työyhteisöissä tulisi keskustella tietoisemmin yhteisistä arvoista. Toki kaikki keskustelu on arvokeskustelua, koska jokaisen lauseen ja jopa yksittäisen sananvalinnan taustalla on arvoja. Omia arvojaan tiedostamattoman yksilön ja työyhteisön kielenkäyttö saattaa ajautua sellaisille urille, jotka ovat pikemminkin tuhoavia kuin rakentavia.

5.5 POHDINTAA ENSIMMÄISESTÄ ELEMENTISTÄ

Seuraavassa peilaan omia kokemuksiani ja havaintojani edellä esitettyihin teorioihin. Niiden ei ole tarkoitus olla lopullisia totuuksia vaan herättelyä vertailuun ja ajatusten vaihtoon.

Työn parissa vietetään noin kolmannes arkipäivästä, parhaassa tapauksessa yli neljänkymmenen vuoden ajan, joten työympäristö sen kaikkine osa-alueineen vaikuttaa ihmisen elämään paljon. Hyvä työilmapiiri antaa hedelmällisen kasvualustan aikuisen kehitykselle.

Kun nuori muusikko tulee orkesteriin, hän on voittanut koesoiton ja todistanut musiikillisen osaamisensa. Takana on lukemattomia tunteja omaa harjoittelua, joten nuoren fokus on ollut hänen omassa soitossaan. Fokus saattaa pysyä omassa tekemisessä vielä pitkään, ja nuori voi virtuoosisuudessaan ajatella, että yleisö on häntä varten ja sen tulee ihailla hänen taituruuttaan. Psykososiaalisen kehittymisen myötä perspektiivi laajenee omasta itsestä ulospäin. Lopputuloksena saattaa olla mukana olemisen elämys pitkässä muusikkopolvien ketjussa tai sulautuminen musiikin historiaan. Konsertti ei ole enää lavalla olevien muusikoiden esitys katsomossa oleville kuuntelijoille, vaan se on näiden yhteinen kokemus, jossa jaetaan jotain ainutkertaista.

Musiikkioppilaitoksessa työskentelevällä generatiivisuus (katso luku 5.1) näkyä niin, että soittotaito ei ole enää itseisarvo, vaan soitonopiskelu mielletään nuoren kokonaisvaltaista kehittymistä tukevaksi toiminnaksi. Nuori soitonopettaja saattaa kaikkivoipaisuuden tunnossaan polttaa itsensä loppuun, kun hän yrittää saada kaikki oppilaansa kehittymään ideaalin mukaisesti. Noviisin kokeneempi kollega voi sen sijaan nähdä soittotunnin hetkenä, joka on nuorelle välillinen syy olla aikuisen jakamattoman kiinnostuksen kohteena.

Nuori muusikko, toimi hän sitten pedagogina tai orkesterissa, joutuu kohtaamaan ammattiinsa liittyvät — Gouldia mukaillen — ”väärät” illuusiot. Orkesterissa hänellä ei enää ole omaa opettajaa, joka pelastaisi vaikeista tilanteista. Työelämä saattaakin olla raadollista, eikä oman osuuden hoitaminen ei takaa menestystä. Toiveammatissakin näemmä väsyä ja on tehtävä töitä silloin, kun toiset määräävät ja vaikka itseä ei välttämättä huvita.

Mitä arvot merkitsevät musiikkityöyhteisöissä? Voisi pitää itsestäänselvyytenä sitä, että hyväntahtoisuusarvot ja universalismi olisivat korkeassa kurssissa. Pyrkimystä kauneuteen, hyvyyteen ja totuuteen pidetään taiteen lähtökohtana. Lähempää tarkasteltuna kaikki ei olekaan niin yksinkertaista. Useissa musiikkityöyhteisöissä on paljon työntekijöitä. On freelancereita, tuntiopettajia ja vakituisia, toisin sanoen ihmiset ovat keskenään eriarvoisessa asemassa. Näin syntyy helposti asetelmia, joissa oma työtapa tai mielipiteet saattavat ratkaista tulevaisuuden työtilanteen. Jos freelancer ei miellytä avustajista päättävää henkilöä, tämä valitsee työkeikalle jonkun toisen. Toisilla on valtaa toisiin nähden.

Elämämme informaatio- ja asiantuntijayhteiskunnassa tuntuu pitävän musiikkialankin toimijat koko ajan suurennuslasin alla, koska yhteiskunta enenevässä määrin odottaa vastinetta taloudellisille panostuksille. Tulee tarve menestyä, jotta saataisiin myönteistä julkisuutta ja siten helpotettaisiin omien toimintaedellytysten ylläpitoa. Menestys edellyttää hyvää suoriutumista ja suoriutuminen arvona on kova, kuvion 3 kehällä hyväntahtoisuuden vastapuolella. Ihmisarvoa ja ihmisen kunnioitusta omana itsenään pidetään länsimaissa ehkä tärkeimpänä arvona, mutta menestyksen tavoittelussa se saatetaan unohtaa. Jos orkesteri hakee menestystä, se ei tarvitse huonoa soittajaa. Tämä on vaarallinen tie, sillä aina joku on se huonoin soittaja. Tämän takia yhteisön olisi hyvä luoda omat arvonsa sisältäpäin, eikä ottaa niitä ulkoa saneltuina.

Orkesterin ajatuspajassa heräsi keskustelu elämänkaaren monimuotoisuudesta. Sen kulku on nykyään ulkoisestikin hyvin yksilöllinen, sillä ihmiset voivat valita perinteisen ydinperheen ympärille muodostuvan elämänmuodon sijasta monia muitakin vaihtoehtoja. Vakituisen työpaikan saaminen on yhä vaikeampaa, ja voi olla, että muusikko saattaa joutua elämään määräaikaissäissä työsuhteissa pitkään. Se vaikuttaa turvallisuudentunteeseen heikentävästi ja sen johdosta yksilön sisäinen kasvu saattaa jäädä vähemmälle huomiolle.

Roger Gouldin teoria vääristä olettamuksista nosti ajatuksia suhteista omiin vanhempiin ja opettajiin. Useat ryhmäläiset totesivat, että vastoin nuoruuden vakaita päätöksiä he ovat enemmän ja enemmän alkaneet muistuttaa omia vanhempiaan. Soitonopettajien vaikutus esikuvana miellettiin samansuuntaiseksi.

Daniel Levinsonin elämänrakenneteoriassa mainittu BOOM herätti vastakaikua, mutta toisaalta todettiin, että kyseisessä teoriassa mainittu viidenkymmenen ikävuoden siirtymä ja siihen liittyvät suuret muutokset elämässä eivät välttämättä edellytä kaiken vanhan hylkäämistä vaan uuden elämän voi rakentaa vanhan pohjalle.

Myös konservatorion ryhmässä keskustelu painottui elämänkaarien moninaisuuteen. Ryhmän seniorijäsenet tunnistivat syklisyyttä omissa elämänkaarissaan, mutta nuorimmille jäsenille aikuisuuden vaiheet hahmottuivat hajanaisina. Nuorilla elämän eri osa-alueet etenivät eri tahtiin: koulut on käyty ja perhe perusteilla, mutta vakituinen työ jonka varaan elämää voisi rakentaa, puuttui.

Tämä ryhmä kävi keskustelun myös arvoista. Yksi jäsenistä totesi, että hän tuli tietoisesti arvoistaan joutuessaan pohtimaan uuteen ammattiin kouluttautumista. Hänen mielestään arvot tulivat avuksi, kun elämän rutiineista ei ollut enää apua. Konservatoriolle todettiin olevan yhteisesti määritellyt arvot ohjaamaan koko oppilaitoksen työskentelyä. Keskustelussa tuli esille, että niitä voisi tietoisemmin tuoda esiin arkipäivän työskentelyssä.

6 TOINEN ELEMENTTI: TEMPERAMENTTI, PERSOONALLISUUS JA IDENTITEETTI

Temperamentti, persoonallisuus ja identiteetti ovat käsitteitä, joita käytetään arkikielessä paljon, mutta niiden merkitys on usein hieman vääristynyt. Puhuessamme ihmisestä, joka on temperamenttinen, tarkoitamme, että hän on räiskyvä, reagoi nopeasti tunteella ja on ulospäin suuntautunut. Persoonallinen ihminen on puolestaan usein suunnilleen samaa kuin erikoinen tai ainakin selvästi oman tiensä kulkija, joka ei paljon välitä muiden mielipiteistä. Identiteetin käsite on noussut viime vuosina esiin, kun on keskusteltu internetissä tapahtuvista identiteettivarkauksista. Siinä yhteydessä se tarkoittaa toisen ihmisen nimen ja henkilötunnuksen oikeudetonta käyttöönottoa.

Tässä yhteydessä paneudun näihin kolmeen käsitteeseen psykologian kannalta. Ne kaikki liittyvät toisiinsa. Yksilön on hyödyllistä tietää niistä perusasioita, jotta hän voi peilata niihin omaa käyttäytymistään ja kehitystään. Myös toisten ihmisten ymmärtämisessä tiedoista on apua. On kuitenkin muistettava, että aikuinen ihminen pystyy hallitsemaan tekemisiään, eikä esimerkiksi jotain temperamenttipiirrettä tai persoonallisuuspiirrettä voi käyttää selityksenä esimerkiksi huonolle käytökselle.

6.1 TEMPERAMENTTI

Meillä kaikilla on temperamentti. Se on synnynnäinen tyyli reagoida asioihin ja tapa tehdä asioita. Temperamentilla on biologinen perusta, osa siitä on perinnöllistä ja

osaan on vaikuttanut sikiöajan olosuhteet. Esimerkiksi äidin ravinto, stressitaso ja jopa ympäristön valoisuus vaikuttavat syntyvän lapsen aivojen ja keskushermoston fysiologiaan ja neurokemiaan. Lasten väliset erot aivojen ja keskushermoston toiminnassa näkyvät temperamenttieroina ja erilaisena käyttäytymisenä. (Keltikangas-Järvinen 2008, 21–22.) Temperamentti voidaan määritellä hyvin varhaisessa vaiheessa, jotkut ovat sitä mieltä, että sen pystyy tekemään jo sikiöaikana (Keltikangas-Järvinen 2004, 37). Vauvan käytöksessä temperamentin vaikutus on selvästi nähtävissä, koska tämä ei ole vielä ehtinyt saada vaikutteita ympäristöstä, vaan on oman synnynnäisen temperamenttinsa ohjailtavana (Keltikangas-Järvinen 2008, 18). Aivokuvantamisen ja molekyyli-genetiikan kehittymisen ansiosta temperamentin biologinen perusta on saanut lisää todisteita. Esimerkiksi neurotransmittereiden, eli aivojen välittäjäaineiden, taso ja aktiivisuus vaikuttavat temperamenttiin (Keltikangas-Järvinen 2015, 53.)

Aikuisella ihmisellä temperamentti on persoonallisuuden perustana ja se ilmenee tyylinä toimia ja siinä, kuinka hän reagoi yllättäviin tilanteisiin. Se kuvaa ihmisen tyypillisiä käyttäytymispiirteitä. Kun kuvailemme tuntemaamme henkilöä, käytämme usein juuri temperamenttipiirteitä: tuttavamme voi olla rauhallinen, seurallinen ja peräänantamaton tai vilkas, äkkipikainen ja levoton. (Keltikangas-Järvinen 2004, 39.) Temperamentti ei kuitenkaan tarkoita toiminnan sisältöä eikä tietoista päätöksentekoa, vaan sitä, että yksilö toimii suunnilleen samalla tyylillä vaihtelevissa tilanteissa. Ihminen ohjaa päätöksentekoa tietoisesti sitä intensiivisemmin, mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys ja tällöin temperamentin osuus jää vähäiseksi. (Keltikangas-Järvinen 2015, 54.)

Yksi temperamentin tärkeimmistä määritelmistä on sen pysyvyys. Yksilön tapa reagoida ympäristöönsä, toimia ja käyttäytyä säilyy suhteellisen muuttumattomana. Temperamentin ulospäin näkyvä ilmiö voi muuttua merkittävästikin, vaikka perustemperamentti säilyy samana. Myös eri ikävaiheissa samat ominaisuudet saattavat näyttää erilaisilta, kuten esimerkiksi vaativaksi koettu vauva voi kasvettuaan kouluikäiseksi olla määrätietoinen toimija. Temperamenttipiirteiden ilmeneminen riippuu kasvatuksesta: Jotkut piirteet ovat ympäristön kannalta neutraaleja, joten ne saavat säilyä sellaisenaan. Toisiin piirteisiin voidaan kasvatuksen keinoin vaikuttaa voimakkaastikin. Se voi aiheuttaa yksilölle tunteen, että hän ei voi olla vapaasti oma itsensä omalla luontaisella tavallaan. Toisaalta ymmärtävä kasvatus, jossa äärimmäisiä temperamenttipiirteitä sovitellaan lähemmäksi keskimääräistä, helpottaa yksilön sopeutumista sosiaaliseen ympäristöönsä. (Keltikangas-Järvinen 2015, 51.)

Temperamenttipiirteiden ilmiasu saattaa ympäristön vaikutuksesta muuttua, mutta suhteessa toisiin ihmisiin temperamenttipiirteet ovat pysyviä. Lapsena varautunut henkilö on muita varautuneempi aikuisenakin ja toisia ihmisiä avoimin mielin lähestynyt lapsi toimii aikuisenakin samalla tyylillä. (Keltikangas-Järvinen 2015, 52.)

Temperamentista on lukuisia teorioita. Niistä keskityn kahteen, Cloningerin ja Grayn sekä Thomasin ja Chessin teorioihin. Ensin mainittua on käytetty ehkä eniten selitettäessä aikuisten temperamenttia, koska sen neurobiologinen ja geneettinen pohja on parhaiten tunnettu. (Keltikangas-Järvinen 2008, 88.) Jälkimmäiset tutkivat aluksi muutamien kuukauden ikäisiä lapsia, mutta heidän tutkimuksensa laajeni yli 30 vuoden mittaiseksi seurantatutkimukseksi. Näin he pystyivät tekemään johtopäätöksiä synnytyksen temperamentin merkityksestä ja vaikutuksesta ihmisen myöhempään elämään. (Keltikangas-Järvinen 2004, 47.) He kuitenkin painottivat erityisesti sitä, että lapsi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Paitsi että lapsi reagoi siihen, mitä hän havaitsee ympäristössään ja miten häntä kohdellaan, myös hänen lähelläan toimivat ihmiset reagoivat siihen, miten lapsi käyttäytyy. Tästä syystä Thomasin ja Chessin teoriaa kutsutaan interaktiiviseksi temperamenttiteoriaksi. (Keltikangas-Järvinen 2004, 47–48.)

Thomasin ja Chessin teoriassa temperamentti on määritelty käyttäytymistyyliksi ja se on jaettu yhdeksään temperamenttipiirteeseen. Piirteet on löydetty alun perin tutkittaessa lapsia, mutta samat piirteet löytyvät myös aikuisilta. Piirteisiin tutustuttaessa täytyy pitää mielessä, että mikään niistä ei ole nimestään huolimatta positiivinen tai negatiivinen vaan jokainen tulee nähdä neutraalina nimityksenä. Riippuu ympäristöstä, olosuhteista ja kulttuurista, miten jokin piirre niihin sopii. Lisäksi on hyvä muistaa, että jokaisella ihmisellä esiintyy jonkin verran kaikkia piirteitä. Eri piirteet nähdään jatkumoina, ja näistä jatkumoista voidaan muodostaa yksilöllinen profiili (Keltikangas-Järvinen 2008, 31). Joillakin saattaa jopa olla vastakkaisia piirteitä samanaikaisesti (Keltikangas-Järvinen 2008, 32).

Seuraavat yhdeksän temperamenttipiirrettä on kuvailtu niin kuin Thomas ja Chess ovat alun perin tehneet, eli siten kuin ne heidän havaintojensa mukaan ilmenivät lapsilla. Aikuinen pystyy helposti tunnistamaan samat piirteet itseltäänkin. Sellaiset henkilöt, joilla on lapsia, voivat verrata omia ja lastensa piirteitä, ja pohtia kuinka selkeästi perinnöllisyys ilmenee.

Ensimmäinen temperamenttipiirre on aktiivisuus, nimenomaan **motorinen aktiivisuus**. Se ilmenee liikkeelläolon määränä. Voidaan seurata, kuinka paljon lapsi touhuaa liikuen verrattuna paikalla istumiseen. Aktiivisella lapsella nukahtaminen saattaa kestää pitkään ja sitä ennen häntä pitää käydä useaan kertaan katsomassa. Herättyään aktiivinen lapsi saattaa ponnahtaa ylös ennen kuin hän on saanut silmiään kunnolla auki. Ruokaileminen kaikessa rauhassa paikallaan istuen ei ehkä onnistu, samoin pitkät automatkat voivat olla vaikeita. (Keltikangas-Järvinen 2004, 49.)

Toinen piirre on biologisten toimintojen säännöllisyys eli **rytmisyys**. Onko nukkuminen ja herääminen tai nälän osoittaminen ennustettavaa vai ennustamatonta, toistuvatko päivät samankaltaisina vai onko jokainen päivä erilainen ja ennalta-arvaamaton. Aikuisen saattaa tunnistaa itsensä aamu- tai iltauniseksi, siinä on kysymys samasta piirteestä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 50.)

Ensimmäinen spontaani reaktio uusissa tilanteissa saattaa olla pieni huolestuminen ja välttäminen tai myönteisen mielenkiinnon herääminen. Riippuu synnynnäisestä temperamentista, onko reaktio **lähestyminen vai vetäytyminen**. Lapsi saattaa rientää tutustumaan uusiin ihmisiin tai kokeilemaan uusia leikkikaluja. Uusien ruokien maistaminen kiinnostaa ja erilaisten vaatteiden kokeileminen herättää uteliaisuutta. Joku toinen lapsi saattaa tarvita aikaa ja etäisyyttä toisiin ihmisiin tutustumiseen ja uusissa tilanteissa hän mieluummin katselee ensin sivusta nähdäkseen, mistä on kysymys. Uudet maut vaativat totuttelu-aikaa ja vaatekaapista laitetaan päälle mieluummin tuttua ja turvallista. Vetäytyvät lapset ymmärretään helposti väärin ja heidän käyttäytymisensä saatetaan selittää johtuvaksi huonosta perusturvallisuudesta, heikosta itsetunnosta tai sosiaalisesta sopeutumattomuudesta. Niistä ei kuitenkaan ole kysymys, tutustumisen jälkeen temperamentiltaan vetäytyvät lapset touhuavat siinä missä muutkin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 51–53.)

Sopeutuminen kertoo siitä, miten nopeasti alun spontaanin reaktion jälkeen lapsi joustaa ja mukautuu uuteen tilanteeseen. Sopeutuminen kertoo myös siitä, miten pitkälle lapsi jousaessaan venyy. Alkureaktio ja sopeutuminen ovat toisistaan riippumattomia: Lapsi, joka oli aluksi varautunut, saattaa sopeutua nopeasti ja joustaa paljonkin, kun taas utelias ja lähestyvä lapsi voi olla joustamaton sosiaalisissa tilanteissa ja haluaa leikkiä vain omia mielileikkejään. Hitaalle sopeutujalle muutokset ympäristössä saattavat olla huomattavan suuri stressin aiheuttaja. (Keltikangas-Järvinen 2004, 54–55.)

Vastaus- eli responsiivikynnys tarkoittaa sitä, miten voimakas ärsyke tarvitaan herättämään havaittavissa oleva vastaus. Ärsyke voi olla ääntä, silmin havaittavaa, ihokosketusta tai muiden aistien kautta tulevaa. Se voi myös olla sosiaalisia havaintoja tai havaintoja ympäristön objekteista. Lapsi, jolla on matala sosiaalinen responsiivikynnys, havaitsee pienetkin vihjeet toisten ihmisten käytöksessä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 56.)

Eri yksilöt käyttävät eri määrän energiaa ilmaistessaan tunteitaan. **Reaktioiden intensiivisyys** siis vaihtelee. Voidaan kysyä, kiljuuko lapsi riemusta nähdessään lemmikkinsä vai hymyileekö hän tyytyväisenä. Merkitseekö mielipaha maailmanloppua vai näkykö se kyynelienä poskella? Kenties se on jotain näiden väliltä? (Keltikangas-Järvinen 2004, 58.)

Mielialan laatu kertoo siitä, onko lapsi leimallisesti positiivinen vai negatiivinen. Suhdautuuko hän asioihin optimistisesti vai pessimistisesti? Tarvitaanko onnellisuuteen tai surullisuuteen jokin erityinen tapahtuma vai ovatko ne elämän perusasenteita? (Keltikangas-Järvinen 2004, 58.)

Jos ihmisellä on huono keskittymiskyky ja tarkkaavuus, hänellä on korkea **häirittävyys**. Vauvoilla korkea häirittävyys alenee aivojen kehittyessä, joten vähitellen kaikki ärsykkeet ympäristössä eivät enää kiinnitä lapsen huomiota. Joillekin lapsille jää temperamenttipiirteeksi korkea häirittävyys ja se näkyy esimerkiksi leikkiessä siten, että lapsi huomioi kaiken, mitä muut hänen ympärillään tekevät ja hän reagoi siihen. Matalan häirittävyyden omaava lapsi on kuin kuuro ulkopuolisille ärsykeille eikä mikään saata häiritä hänen keskittymistään. Vaikka häirittävyys mielletään keskittymiskyvyn puutteena, temperamenttipiirteenä se ei ole hyvä eikä huono. Joissakin ammateissa korkeasta häirittävyydestä on hyötyä. Esimerkiksi työssä, jossa täytyy reagoida monelta suunnalta tulevaan informaatioon, korkea häirittävyys on onnistumisen edellytys. (Keltikangas-Järvinen 2004, 58–60.)

Tarkkaavuuden kesto ja sinnikkyys ovat viimeiset Thomasin ja Chessin yhdeksän persoonallisuuspiirteen luettelosta. Tarkkaavuuden kestolla tarkoitetaan sitä, kuinka kauan lapsen huomio on kiinnittyneenä siihen asiaan, mitä hän on tekemässä. Sinnikkyys taas merkitsee sitä, kuinka kauan hän vastoinikäymisistä ja haasteista huolimatta jatkaa toimintaansa. Tarkkaavuuden kesto riippuu voimakkaasti lapsen iästä, joten eri ikäisiä lapsia ei tule vertailla toisiinsa. Sinnikkyyttäkin pystyy luotettavasti arvioimaan

vähän vanhemman lapsen käyttäytymisestä, sillä kykyjen ja osaamisen täytyy olla riittävällä tasolla tavoitellakseen mielekästä lopputulosta. (Keltikangas-Järvinen 2004, 60-61.)

Amerikkalaisen C.R.Cloningerin temperamenttiteoriaa on käytetty ehkä eniten selitetäessä aikuisten temperamenttia, koska sen neurobiologinen ja geneettinen pohja on parhaiten tunnettu. (Keltikangas-Järvinen 2008, 88.) Hän kehitti oman temperamenttiteoriansa ohjaajansa ja kollegansa Grayn teorian pohjalle. Englantilaisen Grayn mukaan ihmisen käyttäytymissysteemiä ohjaa joko lähestyminen tai välttäminen. Cloninger vei tätä ajatusta eteenpäin olettaen, että ihmisellä on neurobiologinen pohja, joka herkistää hänet valikoimaan ympäristön ärsykeitä. Tätä alttiutta reagoida tiettyihin ärsykkeisiin tietyllä tavalla Cloninger kutsuu temperamentiksi. (Keltikangas-Järvinen 2008, 88–89.)

Cloningerin mukaan temperamentti koostuu kolmesta piirteestä. Ne ovat **elämyshakuisuus, harmin tai riskin välttäminen sekä palkintoriippuvuus**. Mikäli piirre on selkeästi dominoiva, Cloninger puhuu vääristymästä. Samoin hän esittää, että piirteet vahvistuvat ehdollistumisen seurauksena. Toisin sanoen, ihminen oppii toimimaan tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa ja tämä vahvistaa taipumusta edelleen.

Elämyshakuisuus tarkoittaa, että ihmisellä synnynnäinen valmius tai taipumus kiinnostua, innostua tai jopa kiihtyä uusista asioista. Hän tutkii aktiivisesti kaikkea uutta, on kokeilunhaluinen ja tekee päätöksiä impulsiivisesti. Rutiinin ja yksitoikkoisuuden välttäminen kuuluu elämyshakuisuuteen, samoin kuin pyrkiminen sellaista kohti, mikä tuottaa mielihyvää.

Elämyshakuinen ihminen luottaa päätöksissään intuitioon eikä vaadi tarkkaa ennakkoinformaatiota, saati analysoi sitä tarkasti. Järjestelmällisyys ei kuulu elämyshakuisen ihmisen elämään. Hänen kanssaan voi olla hankala tehdä yhteistyötä, koska toimintatavat muuttuvat usein. Hän tarvitsee selkeitä sääntöjä ja rajoitteita, mutta hän ei pidä niistä.

Elämyshakuiset ihmiset ilmaisevat tunteitaan dramaattisesti ja he saattavat kiihtyä helposti ja olla jopa arvaamattomia. Ystävyysuhteet ovat usein lyhyitä ja ne vaihtuvat viimeisien vaikutelmien mukaan. Kumppanina he eivät ole kovin luotettavia, koska kiinnostuksen kohteet vaihtelevat ja vihan sekä kiihtymyksen hallinta on vähäistä. Heihin eivät myöskään sovi määreet lujaluonteisuus, suunnitelmallisuus eikä säästäväisyys.

Elämyshakuisuuden ja aivojen välittäjäaine dopamiinin yhteys on osoitettu aivokuvantamismenetelmillä. Matala dopamiinitaso korreloi korkean elämyshakuisuuden kanssa. Dopamiinitaso vaikuttaa myös emootioihin ja motivaatiotasoon sekä joihinkin motorisiin toimintoihin.

Elämyshakuisuuteen liittyy ristiriitaisia ominaisuuksia. Uteliaisuus ja tiedonhalu ovat positiivisia ja eteenpäin vieviä voimia, mutta voimakkaana ominaisuutena elämyshakuisuus johtaa impulsiiviseen käyttäytymiseen ja sen on todettu olevan yhteydessä monenlaiseen riskikäyttäytymiseen kuten liialliseen päihteiden käyttöön. (Keltikangas-Järvinen 2008, 90–92.)

Toinen Cloningerin temperamenttipiirteistä on **riskien ja harmien välttäminen**. Ihminen, jolla tämä piirre on hallitseva, välttää yllättäviä tilanteita ja sellaisiin joutuessaan hän vetäytyy niistä pois. Hän lopettaa aktiivisen reagoinnin ja saattaa muuttua kokonaan passiiviseksi. Myös huolestuneisuus, pessimistisyys ja ongelmien ennakointi ovat tyypillisiä ominaisuuksia harmien ja riskien välttäjälle.

Uusissa sosiaalisissa tilanteissa harmien ja riskien välttjä on estynyt ja varautunut. Vaikka olosuhteet ovat turvalliset, hän on varovainen ja odottaa vastoinkäymisiä. Tulevaisuuteen luottaminen on vaikeaa, koska kaikki tuntuu olevan epävarmaa. Huolestuneena oleminen kuluttaa energiaa, joten harmien ja riskien välttjä väsy nopeasti. Myös palautuminen ponnisteluista kestää pitkään, joten hänen on mitoitettava toimintansa kestäkykynsä mukaiseksi. Sopeutuminen jokapäiväisen elämän muutoksiin on vaikeata.

Matalan serotoniinitason on todettu olevan yhteydessä tähän temperamenttityyppiin. Serotoniini on aivojen välittäjäaine, joka kuljettaa informaatiota kemiallisesti solusta soluun. Serotoniinihäiriöillä on yhteyttä myös masennukseen. Voimakkaalla riskien ja harmien välttämällä ja masennuksen puhkeamisella on todettu olevan yhteys. (Keltikangas-Järvinen 2008, 93–94.)

Palkintoriippuvuus ohjaa yksilöä ylläpitämään sellaista käytöstä, joka tuottaa mielihyvää tai ”palkinnon”. Palkinto voi olla sosiaalista hyväksyntää, arvostusta, kiitosta tai toisten ihmisten kiintymystä. Palkintoriippuvainen välttää voimakkaasti sellaista toimin-

taa, mikä uhkaa näiden palkintojen saamista. Hän on kiinnostunut ihmisistä, mutta siltä kannalta, saako hän heiltä hyväksyntää ja tunnustusta.

Cloninger nimitti sellaista henkilöä ylisosiaaliseksi, jolla palkintoriippuvuus oli vääristymä (kts s.35). Tällainen ihminen ei koskaan asetu yksinään eriävälle kannalle tai vastustamaan muita. Saadakseen hyväksyntää hän on mukautuva, sillä se, mitä muut hänestä ajattelevat, on hänelle ensiarvoisen tärkeää. Palkintoriippuvainen on yleensä mukavaa ja hauskaa seuraa ja arkikielen ”sosiaalisen ihmisen” määritelmä sopii hänen hyvin.

Palkintoriippuvainen voi joutua ristiriitaan omien arvojensa ja käyttäytymisensä kanssa. Mukautuessaan sosiaaliseen ympäristöönsä hän saattaa joutua siirtämään omat arvonsa taka-alalle. Itsenäinen ajattelu ja puolueeton käyttäytyminen ovat hänelle vaikeita, koska hänen täytyy koko ajan arvioida, mihin ryhmään hänen mielipiteensä hänet johdattaa.

Palkintoriippuvuuteen kuuluu tunteellisuus ja haaveilu. Haaveilu voi johtaa konkreettisiin tekoihin, koska palkintoriippuvainen ihminen on usein myös kunnianhimoinen, voimakastahtoinen ja päättäväinen. Näillä avuilla hän suuntaa kohti suurisuuntaisia tavoitteita. Esimiehenä hän on suosittu, koska hän on miellyttävä eikä ärsytä ketään. Vaikeat päätökset ovat hänelle kuitenkin mahdottomia, koska hän saattaa niiden jälkeen joutua tilanteeseen, jossa hänestä ei enää pidetä.

Ihminen voi olla hyväkäytöksinen ja miellyttävä olematta palkintoriippuvainen. Tällainen ihminen ei ole riippuvainen jatkuvasta kiitoksesta ja hyväksynnästä, vaan hän voi tehdä myös itsenäisiä, muille ihmisille epämiellyttäviä päätöksiä. Tunnetila, joka syntyy, kun palkintoriippuvainen havaitsee palkintoa lupailevan ärsykkeen, on aina positiivinen: ilo, tyytyväisyys tai vaikkapa mielihyvä. Tällaiseen prosessiin liittyy aivojen välittäjäaine noradrenaliini. (Keltikangas-Järvinen 2008, 116–120.)

6.2 PERSOONALLISUUS

Persoonaa – sanan juuret ovat kreikan kielessä, jossa se on tarkoittanut kasvoja, ihmisen luontaista hahmoa tai teatterinaamiota. Myöhemmin koko roolihahmon olemusta ja sen yksilöllistä luonnetta alettiin kutsua persoonaksi. Teatterin ohella myös kreikka-

laisessa lääketieteessä oltiin kiinnostuneita ihmisten välisistä psykologisista eroista. Hippokrates (460–375 eKr) ja myöhemmin Galenos (n. 130–201 jKr.) ajattelivat, että ihmisen elimistön muodostaa neljä perusnestettä, eli veri, lima, keltainen sappi ja musta sappi. Näiden nesteiden suhteista kehossa riippui ihmisen luonne. Jos mustaa sappea oli paljon, ihminen oli surumielinen ja masentunut. Keltainen sappi liittyi huonotulisuuteen ja vihamielisyyteen, lima aiheutti flegmaattisuutta ja voimattomuutta. Veri oli yhteydessä iloisuuteen ja toiveikkuuteen. Nykyaikaisessa psykologiassa ei ole antiikin nesteiden tutkimisen kanssa oikeastaan muuta yhtäläisyyttä kuin se, että molemmat pyrkivät systemaattisesti tutkimaan ihmisen psykologisia ominaisuuksia. (Metsäpelto & Feldt 2015, 14.)

Persoonallisuus kehittyy synnynnäisen temperamentin muodostamalle perustalle. Ympäristön ärsykkeet, yksilön saama kasvatus ja elämän kuluessa saadut kokemukset muokkaavat persoonallisuutta. Persoonallisuuspsykologisissa teorioissa on eroja sen suhteen, miten ne näkevät temperamentin ja persoonallisuuden suhtautuvan toisiinsa. Kehityksen kontekstia painottavat teoriat ovat sitä mieltä, että temperamentti väistyy aikuisuudessa persoonallisuuden tieltä. Sosiobiologisten teorioiden mukaan temperamentti säilyy persoonallisuuden rinnalla. Käytännössä näillä teorioilla ei ole suurta eroa, koska molemmat ajattelutavat pitävät temperamenttia ja persoonallisuutta eri asioina. Hämmennystä voi puolestaan aiheuttaa se, että näistä asioista puhuttaessa käytetään samoja käsitteitä, eikä aina voi erottaa, puhutaanko temperamentista vai persoonallisuudesta. (Keltikangas-Järvinen 2015, 65–66.)

Tutkimus on päätynyt siihen, että voidaan erottaa viisi erilaista persoonallisuuden piirrettä. Näitä viittä piirrettä kuvataan käsitteellä *the Big Five*. Lähtölaukaus näin tiiviille kuvaukselle oli Gordon Allportin aloittama analyysi, jossa hän kävi läpi 18 000 englantinkielistä persoonallisuuden ominaisuuksia ja käyttäytymismuotoja kuvaavaa sanaa. Usean seulonnan tuloksena jäljelle jäivät seuraavat viisi piirrettä: neuroottisuus, ekstrasversio, avoimuus uusille kokemuksille, sovinallisuus ja tunnollisuus. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 73–76.)

Näillä piirteillä voidaan kuvata ihmisen suhteellisen pysyvää tapaa käyttäytyä, tuntea ja ajatella. Jokaiseen viiteen piirteeseen on liitetty kuusi alapiirrettä. Ne ovat kapea-alaisempia, ja niiden avulla voidaan tarkentaa pääpiirrettä. Seuraavassa taulukossa on esitetty nämä kaikki, ja sitä tarkastelemalla voidaan huomata, että kunkin piirteen esiintyminen yksilössä voi olla korkea tai matala tai mikä tahansa määrä niiden väliltä.

Piirteet ja alapiirteet	Piirteen esiintymisen taso yksilössä korkea	Piirteen esiintymisen tasoyksilössä matala
Neuroottisuus eli tunne-elämän tasapainoisuus <ul style="list-style-type: none"> - Ahdistuneisuus - Vihamielisyys - Masentuneisuus - Alemmuudentuntoisuus - Impulsiivisuus - Haavoittuvuus 	Kokee monenlaisia kielteisiä tunteita	On tunne-elämältään tasapainoinen, ei huolestunut eikä masennu helposti
Ekstraversio eli ulospäin suuntautuneisuus <ul style="list-style-type: none"> - Lämminhenkisyys - Seurallisuus - Itsevarmuus - Aktiivisuus - Jännityshakuisuus - Iloisuus 	Hakeutuu kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa, on innostuva ja optimistinen	On varautunut, viihtyy mieluummin muutaman läheisen ystävän kanssa kuin suurissa ihmisjoukoissa
Avoimuus uusille kokemuksille <ul style="list-style-type: none"> - Haaveellisuus - Taiteellisuus - Tunteellisuus - Joustavuus - Älyllinen uteliaisuus - Suvaitsevaisuus 	Etsii uusia kokemuksia, hänellä on joustava ajatusmaailma	Sitoutuu perinteisiin ja on sovinainen, pitäytyy tutuissa tavoissa ja ympäristössä
Sovinnollisuus <ul style="list-style-type: none"> - Luottamus - Mutkattomuus - Altruismi - Mukautuvuus - Vaatimattomuus - Herkkätunteisuus 	Toimii epäitsekäästi, ottaa toiset huomioon	On vihamielinen ja vastustanhangoitteleva, hänen on vaikea eläytyä muiden ihmisten tilanteeseen
Tunnollisuus <ul style="list-style-type: none"> - Kyvykyys - Järjestelmällisyys - Velvollisuudentuntoisuus - Päämääräsuuntautuneisuus - Itsekuri - Harkitsevuus 	Kykenee käyttäytymisen säätelyyn jonkin tavoitteen saavuttamiseksi	Ei noudata aikatauluja, on epäjärjestelmällinen ja epäluotettava

Kuvio 5. Viisi suurta persoonallisuuspiirrettä (Metsäpelto & Rantanen 2015, 77.)

Neuroottisuus ja ekstrasversio ovat temperamenttiin pohjautuvia piirteitä. Ihminen, jonka tunne-elämää leimaa neuroottisuus eli epätasapainoisuus kokee ympäröivän maailman ja ihmiset uhkaavina. Kielteiset tunnetilat voivat ilmetä huolestuneisuutena, hermostuneisuutena, surullisuutena tai vihamielisyytenä. Myös minäkuva voi olla korostuneen kriittinen. Stressitilanteiden käsittely voi olla vaikeaa ja niiden yhteydessä voi ilmetä tunteiden ja käyttäytymisen hallinnan menetystä. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 76.)

Ekstravertti henkilö hakeutuu ympäristöihin, jotka tarjoavat elämyksiä. Hän on aktiivinen ja hänellä on taipumus kokea myönteisiä tunnetiloja. Ne näkyvät esimerkiksi leikkisyytenä, ilona ja innostuksena. Ekstravertit ovat sosiaalisia eli he haluavat olla muiden seurassa ja he ovat usein pidettyä seuraa, koska heidän suhtautumisensa toisiin ihmisiin on lämmin ja sydämellinen. Myös itsevarmuus ja jämäkkyys kuuluvat ekstravertin tyypillisiin piirteisiin, mistä syystä he ovat luontaisia johtajia. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 76.)

Sovinnollisuuteen liittyy luottamus toisiin ihmisiin ja halu uskoa heistä hyvää. Sovinnollinen ihminen on myös itse luotettava. Hän on vilpitön ja haluaa pyyteettömästi auttaa muita. Ihminen, jolla tämä piirre ilmenee vahvana, on ihmissuhteissaan syvälinen. Siinä missä ekstravertillä on paljon ihmissuhteita, sovinollisella niitä on vähän, mutta syvällisiä. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 77–78.)

Sovinnollisuutta kutsutaan **tunnollisuuden** ohella välineelliseksi piirteeksi. Ne antavat hyvät edellytykset onnistumiselle ja menestymiselle. Tunnolliset ihmiset ovat perusteellisia ja järjestelmällisiä. He ovat hyvin perillä asioista ja haluavat kunnianhimoisesti päästä mahdollisimman hyvään lopputulokseen siinä, mihin he ryhtyvät. Tähän heitä johdattaa velvollisuudentunto. Tunnollisen ihmisen harkitsevuus ja itsekuri auttavat selviytymään käytännön töistä, ja myös hyvä organisointitaito on siinä tärkeä avu. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 78.)

Avoimuus uusille kokemuksille sekoitetaan usein ekstrasversioon ja se ymmärretään helposti väärin. Avoimuus ei tarkoita omien tunteiden ja ajatusten estotonta jakamista tai helppoutta sopeutua sosiaalisiin tilanteisiin. *Päinvastoin sitä luonnehtii* syvälinisyys ja tietoinen tarve laajentaa älyllisesti omia kokemuksia. Rikas mielikuvitus, epätavalliset ajatukset ja ratkaisut ovat avoimelle ihmiselle tyypillisiä, samoin kuin esteettisyys ja uteliaisuus. Avoimuus on tunne-elämän suhteen neutraali: avoimuus saattaa vahvistaa

sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita, mutta se ei itsessään altista kumpaankaan. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 78.)

Viisi suurta persoonallisuuspiirrettä ovat periaatteessa käsitteellisesti itsenäisiä ulottuvuuksia. Kaikki piirteet voivat periaatteessa esiintyä voimakkaina, tai jokainen piirre voi olla heikko. The Big Five on kuitenkin teoreettinen lähtökohta ja käytännössä on havaittu, että tietyt piirteet ovat yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi vähäinen ekstraversio, avoimuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus ovat yhteydessä korkeaan neuroottisuuteen eli tunne-elämän epätasapainoon. Myös avoimuuden, sovinnollisuuden ja tunnollisuuden on todettu esiintyvän korkeana samoilla yksilöillä. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 78–79.)

Lapsuudessa ilmenevillä käyttäytymispiirteillä on yhtymäkohtia aikuisuuden persoonallisuuspiirteisiin. Esimerkiksi sellaisilla henkilöillä, jotka kolmivuotiaina olivat ystävällisiä, innokkaita ja itsevarmoja, todettiin aikuisena ekstraversio vahvana persoonallisuuspiirteenä. Helposti häiriintyvät ja ärtyvät lapset ilmensivät aikuisena muita enemmän neuroottisuutta. Sovinnollisuus, joka ilmenee lapsilla muiden huomioon ottamisena, on piirre, joka säilyy varhaisaikuisuuteen saakka. Ne lapset, joilla ei tätä kykyä ollut ja joiden käytös oli aggressiivista ja pahansuopaa, olivat vielä varhaisaikuisuudessakin vaillo sovinnollisuutta. Tunnollisuuden ajatellaan ilmenevän vasta kouluikäisillä lapsilla, koska siihen liittyvät piirteet näyttäytyvät vastuullisuutena, tarkkaavaisuutena, järjestelmällisyytenä ja sinnikkyyttenä ja ne edellyttävät kehittyneempää kykyä tavoitteelliseen toimintaan. Avoimuutta ei ole lapsilla paljon tutkittu, mutta sen varhaisina tunnusmerkkeinä pidetään nokkeluutta, uteliaisuutta ja omaperäistä ajattelua.

Persoonallisuuspiirteiden jatkuvuutta on selitetty niiden yhteydellä temperamenttiin ja sitä kautta perinnöllisyyteen. Toinen jatkuvuuteen vaikuttava seikka, on käyttäytymismallien oppiminen. Toistuvien kokemusten myötä tiedon käsittely- ja tunteiden säätelytavat automatisoituvat. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 83–84.)

Aikuisten persoonallisuuden muutoksia tutkittaessa on havaittu, että ihmiset muuttuvat sosiaalisesti hallitsevammiksi, tunne-elämältään tasapainoisemmiksi ja tunnollisemmiksi varhaisaikuisuudessa. Myös avoimuuden ja sosiaalisiin tilanteisiin liittyvän eloisuuden todettiin lisääntyvän silloin, mutta nämä piirteet puolestaan vähenivät vanhuusvuosina. Myös elämyshakuisuus vähenee iän myötä. Varhaisaikuisuus on siis merkittä-

vä elämänvaihe myös persoonallisuuden kehittymisen kannalta. (Metsäpelto & Rantanen 2015, 84–85.)

Edellä olevat päätelmät persoonallisuuden pysyvyydestä on tehty suurista aineistoista ja monista eri tutkimuksista meta-analyyseilla. Suuria joukkoja koskevat tulkinnot eivät välttämättä toteudu yksittäisen ihmisen elämässä. Yksilöä saattaa kohdata suuret henkilökohtaiset mullistukset, kuten sairastuminen, vammautuminen, lapsen syntymä tai läheisen ihmisen menetys, jotka voivat vaikuttaa myös persoonallisuuteen. Persoonaa on aina vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

Meillä kaikilla on oma persoonallisuutemme. Se on kehittynyt temperamentin pohjalle ympäristön vaikutuksesta. Temperamenttimmekin on jo yksilöllinen ja kun siihen lisätään ympäristötekijöiden ääretön vaihtelevuus, on ainutkertaisuutemme taattu. Viiden suuren temperamenttipiirteen englanninkielisten nimitysten alkukirjaimista muodostettu akronyymi OCEAN (Openess to experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) kuvaa osuvasti erilaisten persoonallisuuksien määrää. (McAdams 2009,5–6.)

6.3 IDENTITEETTI

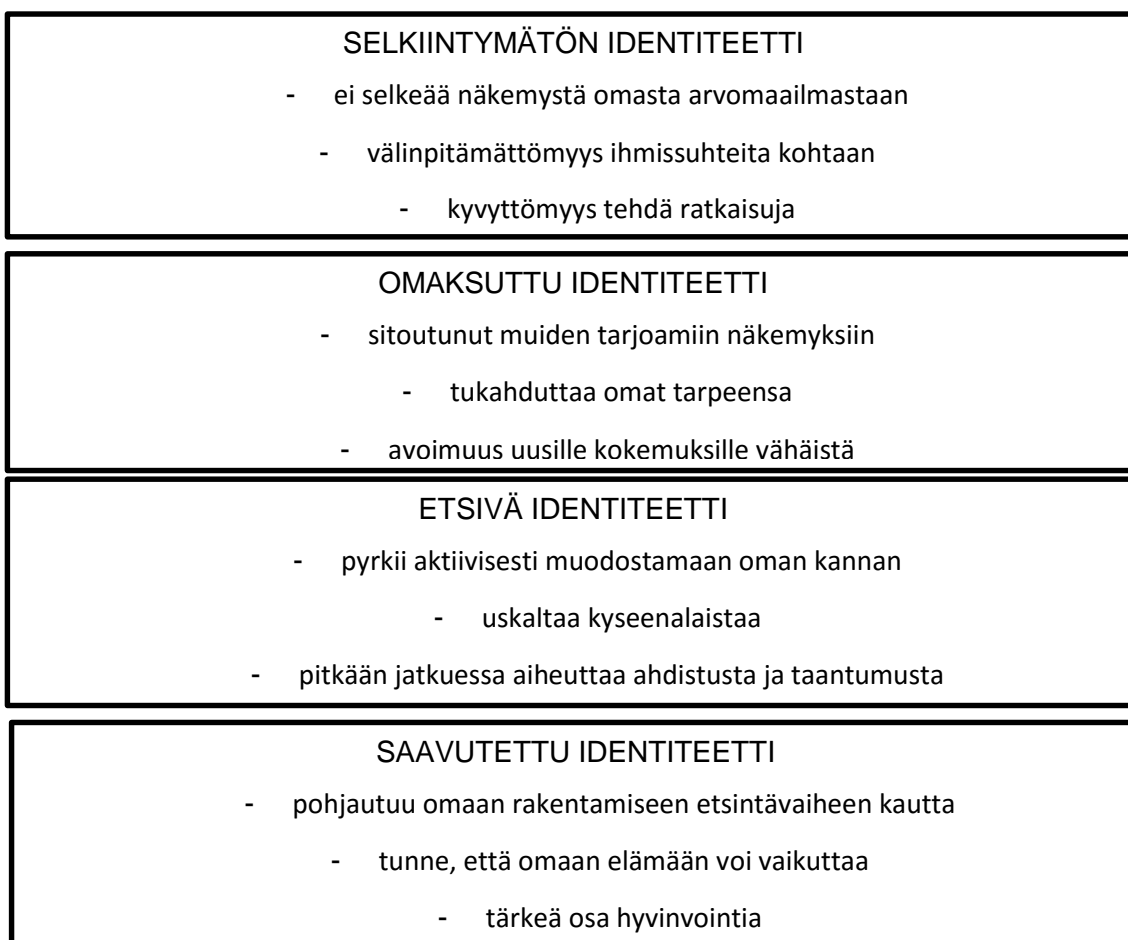
”What do you think about Finnish people?” kysyy vitsin kaukomatkailija elefanttilaualta. Pohdiskelemme usein sitä, minkälaisia olemme ja mitä muut meistä ajattelevat. Näin tapahtuu sekä yksilötasolla että ryhmissä. Kun ihminen muodostaa käsityksen omasta yksilöllisyydestään, päämääristään ja arvoistaan, hänelle syntyy identiteetti (Fadjukoff 2015, 179). Sosiaalinen identiteetti viittaa niihin ominaisuuksiin, jotka yksiö jakaa oman ryhmänsä muiden jäsenten kanssa (Helkama 2010, 366).

Identiteetti muodostuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Lähiympäristö määrittelee mahdollisuudet ja rajat, joiden puitteissa identiteettiä voi rakentaa. Identiteetti kokoa persoonallisuuden ja liittää sen yhteisöön, mutta kuitenkin identiteetti ei näyttyädy pelkästään muiden määrittelemänä yksilön asemana yhteisössä. Identiteetti on myös yksilön sisäinen rakenne, jossa on kiteytyneenä hänen omin minänsä. (Fadjukoff 2015, 180.)

Ihmisen elämänkaaren aikana hänen ulkoinen olemuksensa saattaa muuttua paljonkin. Käyttäytyminen muuttuu ihmisen kypsyessä, ja samoin vaihtuvat roolit, joissa hän toimii. Meillä on kuitenkin tarve tuntea jatkuvuutta ja samuutta kulkiessamme erilaisten elämänvaiheiden läpi. Minä identiteetti antaa jatkuvuuden tunteen menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen. Se on mieleemme dynaaminen rakenne, joka kokoaa tarpeemme, kokemuksemme, arvomme ja kykymme. Identiteettimme avulla koemme oman ainutlaatuisuutemme ja pystymme näkemään omat voimavaramme ja heikkouksemme. Näemme itsemme rehellisesti ja voimme verrata itseämme toisiin ihmisiin havaiten samankaltaisuudet ja eroavuudet. (Fadjukoff 2015, 180.)

Identiteetin rakentaminen alkaa siinä vaiheessa, kun lapsi tai nuori alkaa itse tehdä päätöksiä siitä, millainen hän haluaa olla, mihin ryhmiin kuulua ja minkälaisen arvojen mukaan hän toimii. Tutkimusten mukaan prosessi, joka johtaa identiteetin muodostumiseen on hyvinvoinnin kannalta tärkeä. Omakohtainen pohdinta ja vaihtoehtojen vertailu sekä sitoutuminen omiin arvoihin ja kiinnostuksiin on tärkeämpää kuin se, minkälaisiin ratkaisuihin päädytään. (Fadjukoff 2015, 181.)

Identiteetin kehityksen voi jakaa neljään tasoon. Tasot kuvaavat karkeasti kehitystä lapsuudesta aikuisuuteen. Seuraavassa taulukossa alakohdat kuvaavat niitä ominaisuuksia, jotka ovat kyseisellä tasolla olevalle aikuiselle tyypillisiä.



Kuvio 6. Identiteetin kehityksen tasot (Fadiukoff 2015. 181–182)

Identiteettistatus, eli millä identiteettitasolla yksilö on, näkyy myös työhön suhtautumisessa. **Selkiintymättömän työidentiteetin** tunnusmerkkejä ovat välinpitämättömän suhtautuminen ja kyllästyminen. Työtä tehdään vain rahan takia. Ongelmia tiedostetaan, mutta tunnetaan kyvyttömyyttä ratkaista niitä, samoin valinta eri vaihtoehtojen välillä on mahdotonta. Koettuja ongelmia ja epäkohtia ei yritetä korjata. **Omaksutun työidentiteetin** omaava on sitoutunut viiteryhmänsä normeihin ja näkemyksiin eikä ole vertaillut eri vaihtoehtoja. Hän saattaa jopa tukahduttaa omia tarpeitaan täyttääkseen odotukset normit. Työ on suorittamista. **Etsivän työidentiteetin** tunnusmerkkejä ovat aktiivinen toiminta uuden työnkuvan, työpaikan tai kokonaan uuden ammatin etsimiseksi. Pelkkä mietiskely ei riitä, vaan motivaatio johtaa toimintaan, jopa riskin ottoon. **Saavutettu työidentiteetti** on aktiivisen rakentamisen tulos. Siihen on kuulunut erilaisten näkemysten vertailua ja syvällistä pohdintaa omasta työnkuvasta. Omien vahvuuksien hyö-

dyntäminen ja kehittäminen sekä kokemus itsensä toteuttamisesta ovat osa saavutettua työidentiteettiä. (Fadjukoff 2015, 183.)

Edellä pohdittiin identiteetin tason näkymisestä työelämässä. Identiteetti voidaan siis jakaa useisiin osa-alueisiin, kuten ammatilliseen, poliittiseen, uskonnolliseen ja parisuhdeidentiteettiin. Identiteetin kehitys ei etene kaikilla osa-alueilla samaan tahtiin, koska elämänpiiriin kuuluvat asiat vaihtelevat. Parhaimmillaan identiteetti on vahva useilla elämäntiloilla samanaikaisesti ja etenkin niillä aloilla, jotka ovat yksilölle tärkeitä. Suomalaisessa 1959 syntyneitä ihmisiä seuranneessa tutkimuksessa todettiin, että identiteetin muotoutuminen vaihteli voimakkaasti eri osa-alueilla. Tyypillinen identiteetin kehitys johti saavutettuun identiteettiin kaikilla muilla osa-alueilla paitsi poliittisessa identiteetissä. Tässä kehityssuunta oli päinvastainen: mielipiteet laimenivat ja muuttuivat epävarmemmiksi. Miesten ja naisten välillä oli eroja, naiset ylsivät saavutettuun identiteettiin oman etsinnän kautta useammilla osa-alueilla kuin miehet. Naisilla identiteetin kehitys oli myös nopeampaa. (Fadjukoff 2015, 184–186.)

Kypsä ja kehittynyt identiteettirakenne on joustava ja dynaaminen. Elämäntilanteiden ja yhteiskunnan muuttuessa identiteetin sisällöt voivat organisoitua uudelleen. Muutokset saattavat aiheuttaa kriisin, mutta selkiytymisen jälkeen identiteetillä on mahdollisuus vahvistua entisestään. Hyvin kehittynyt identiteetti on terveen persoonallisuuden ilmiäsu ja se antaa ihmiselle tunteen jatkuvuudesta ja merkityksestä. Vuorovaikutus on identiteetin kehitykselle keskeistä: elävät kontaktit tärkeiden ja läheisten ihmisten kanssa samoin kuin omien kykyjen testaaminen ja tärkeisiin tavoitteisiin pyrkiminen turvallisessa ympäristössä tukevat identiteetin kehitystä. Sosiaaliset pikavoitot virtuaalimaailmassa saattavat pitkällä aikavälillä hajottaa identiteettiä. (Fadjukoff 2015, 191–192.)

6.4 Mc ADAMSIN KOLMITASOINEN MALLI

Yhdysvaltalainen Dan P. Mc Adams on järjestänyt temperamentin, persoonallisuuden ja identiteetin kolmitasoiseen malliin. Se jäsentää moniulotteista käsitteistöä ja tekee kokonaisuudesta helposti lähestyttävän. Perinnöllisyyden ja kasvu ympäristön lisäksi McAdams ottaa persoonallisuuden kehityksessä huomioon myös evoluution vaikutuksen ja kulttuurin antamat raamit. (Metsäpelto & Feldt 2015, 22.) Mallia on verrattu tauluun, jossa on kehykset, itse maalaus sekä tarina, jonka maalauksesta voi tulkita.

Ensimmäinen taso on nimeltään **taipumukselliset piirteet**. Ne ovat käyttäytymisen kehykset ja ne kuvaavat niitä pysyviä tyynejä tai tapoja, joilla ihminen reagoi ympäristöönsä. Tilanteet vaihtelevat ja elämä etenee, mutta taipumukselliset piirteet säilyvät samoina. Näiden piirteiden avulla usein kuvailemme toista ihmistä: millainen hän on, miten hän tekee asioita, millä tavalla hän suhtautuu ympärillään oleviin ihmisiin tai kuinka hän reagoi ja sopeutuu uusiin asioihin. Vastauksina on samoja määritelmiä, joita on käytössä temperamentin ja persoonallisuuden kuvailussa. (McAdams 2009, 5, Metsäpelto & Feldt 2015, 23.)

Toinen taso, **tyypilliset sopeutumistavat**, lisää yksityiskohtia edelliseen tasoon ja piirtää kuvaa kehysten sisälle. Yksilö toimii aina jossain kontekstissa, hänellä saattaa olla eri rooleja kuten työrooli, aviopuoliso, penkkiurheilija tai taloyhtiön rahastonhoitaja. Hän käyttäytyy näissä rooleissa eri tavoilla ja se, kuinka hän käyttäytyy, riippuu esimerkiksi hänen motivaatiostaan, kyvyistään, selviytymisstrategioistaan ja arvoistaan. Tähän tasoon kuuluvat kysymykset siitä, mitä ihminen haluaa elämältään ja miten hän sen tekee. Voidaan myös tarkastella, mitkä ovat hänen elämänsä katsomukselliset ja poliittiset näkemykset. Toisin kuin taipumukselliset piirteet, tyypilliset sopeutumistavat ovat yhteydessä hänen sukupuoleensa, yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen asemaansa, rotuunsa ja siihen historialliseen aikaan, jossa hän elää. Sopeutumistavat voivat muuttua elämän eri vaiheissa yksilönkehityksen ja elämäkokemuksen myötä. (McAdams 2009 8; Metsäpelto & Feldt 2015, 24–25.)

Lopulta tulemme kolmannelle tasolle, joka on nimeltään **tarinamuotoinen identiteetti**. Se kuvaa aikuisen ihmisen persoonallisuutta, sitä tarinaa, jossa ihminen kertoo, kuka hän on, miten hänestä on tullut sellainen, kun hän nyt on ja mitä hän on tulevaisuudessa. Tarinamuotoisen identiteetin avulla ihminen voi muodostaa ymmärrettävän kokonaiskuvan itsestään, vaikka hänellä olisi ristiriitaisia piirteitä tai tavoitteita.

Elämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat siihen, minkälaisia aineksia ihminen saa oman elämänsä tarinaan. Kulttuuri puolestaan määrittelee, minkälaiset *tarinat ovat suotavia*. Pohjoismaisessa kulttuurissa, joka on voimakkaasti yksilökeskeinen, ihmisellä on mahdollisuus tehdä elämästään tarina, joka on hänelle itselleen sopiva. (McAdams 2009, 9–10; Metsäpelto & Feldt 2015, 25–26.)

6.5 POHDINTAA TOISESTA ELEMENTISTÄ

Voiko sanoa, että on olemassa tyypillistä muusikkoa? Entä onko mahdollista löytää persoonallisuus- tai temperamenttipiirteitä, jotka löytyvät kaikilta tai edes useimmilta muusikoilta? Onko joitakin piirteitä, joista voi katsoa olevan hyötyä musiikkiammatissa toimimiselle tai päinvastoin, onko piirteitä, jotka ovat haitaksi?

Ensinnä on muistettava, että temperamenttipiirteet eivät sinällään ennusta menestymistä tai epäonnistumista. Piirteiden suhde ympäristöön ratkaisee, toisin sanoen, onko työtehtävä sopusoinnussa temperamentin kanssa, sopiiko se niihin työtapoihin tai menetelmiin, joita työpaikassa käytetään ja hyväksytäänkö temperamentti yhteisössä sosiaalisesti. Toinen muistettava asia on se, että fyysisesti sama tilanne samalla hetkellä samassa paikassa voi merkitä täysin eri asioita kahdelle eri henkilölle niin, että he ovat oikeastaan täysin eri tilanteissa.

Temperamentti saattaa olla ristiriitainen myös yksilölle itselleen. Näkisin, että tämä ei ole muusikoiden keskuudessa ollenkaan harvinaista. Kukapa ei olisi haaveillut suuren soolon soittamisesta ja siitä mielihyvystä, minkä onnistuminen tuottaa. Samat haaveet voivat kariutua epäonnistumisen pelkoon, eli tämän esimerkkimuusikon temperamentissa elämyshakuisuus ja palkintoriippuvuus tasapainottelevat harmin välttämisen kanssa.

Musiikin opiskelu ammattitasolle edellyttää pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä. Nämä ovatkin mielestäni ainoat kaikille musiikin ammattilaisille yhteiset temperamenttipiirteet. On myös mielenkiintoista pohtia häirittevyttä. Matala häirittevyys merkitsee hyvää keskittymiskykyä, mutta toisaalta yhteissoitossa muusikko ei voi sulkea ulkopuolista maailmaa pois havainnoistaan vaan hän ottaa impulsseja jatkuvasti kanssasoitajiltaan. Hyvä muusikko onkin molempia: hän pystyy keskittymään omaan stemmaansa, mutta kommunikoi samalla muiden soittajien kanssa.

Kun tarkastellaan viittä suurta persoonallisuuspiirrettä, voidaan helposti todeta, että korkeasta ulospäinsuuntautuneisuudesta, tunnollisuudesta, avoimuudesta ja sovinnollisuudesta on etua muusikolle. Neuroottisuudessakin saattaa piillä eteenpäin vieviä voimia: ahdistuneisuus ja paha olo voivat toimia käyttövoimana musiikin tekemiselle, kun muusikko ilmentää niitä taiteessaan ja kenties toimii samalla omana terapeutinaan.

Parhaimmillaan hän pystyy välittämään jotain sellaista, mihin muut voivat samaistua ja saada siitä lohtua.

Ammatillisen identiteetin rakentumista on myös mielenkiintoista pohtia. Muusikko, joka on lapsuudessaan kokenut voimakkaan elämyksen ja päättänyt elämyshetkestä lähtien tavoitella ammattimuusikon uraa, omaa varmasti toisenlaisen identiteetin kuin hän, joka on viety soittotunnille väkisin ja joka on koko elämänsä toteuttanut vanhempiansa haaveita. Samoin muusikko, joka on ajautunut ammattiin koska ei ole muuta osannut, kokee itsensä varmasti erilaiseksi kuin vaikeuksien läpi sisukkaasti taistellut toverinsa. Yksi muusikko voi nähdä itsensä virkamiehenä, toinen käsityöläisenä ja kolmas taiteilijana.

Selkiintymätön työidentiteetti näkyy ja kuuluu musiikkiammatissa kauas. Orkesterimuusikon ympäristöön se säteilee innottomuutena ja huonona työilmapiirinä, sillä harvoin henkilö kätkee oman ammatti-identiteettinsä toisilta näkymättömiin. Soitonopettaja on erittäin vastuullisessa asemassa, koska oma identiteetti tarttuu helposti oppilaisiin. Muut identiteettitasot kuin selkiintymätön identiteetti ovat yhteisön kannalta parempia, koska niiden puitteissa voidaan rakentaa työyhteisöä. Omaksuttu identiteetti työyhteisön rakentumisen kannalta tosin neutraali, mutta jos työntekijä on omaksunut työpaikansa arvot, hän ei ainakaan ole kehityksen esteenä. Jos työyhteisössä on ihmisiä, joilla on etsivä identiteetti, se saattaa poikia jotain uutta myös yhteiseksi hyväksi. Saa-vutettu työidentiteetti on luonnollisesti henkilölle itselle hyvinvointia tuova asia, mutta samalla se säteilee tasapainoisuutena myös ympäristöön.

Työpaikalla voi olla myös yhteinen identiteetti, jonka työntekijät tunnistavat ja jakavat. Tämä aihe on esillä käsitellessäni ryhmäilmiöitä luvussa 7.9.

Orkesterin ajatuspajassa virisi keskustelua temperamenttien ja persoonallisuuksien suuresta kirjosta, joka orkesterissa esiintyy. Suvaitsevaisuus erilaisille ihmistypeille on tälle työyhteisölle itsestään selvä asia ja musiikki voi joidenkin ihmisten välillä olla ainoa yhdistävä tekijä. Toisaalta ulkopuolelta katsottuna muusikot voivat näyttää toistensa kanssa samankaltaisilta: he ovat oman soittimensa taitajia, joilla on pitkäjänteisyyttä, kunnianhimoa, keskittymiskykyä, paineensietokykyä, avoimuutta uusille ajatuksille ja ulospäinsuuntautuneisuutta.

Konservatorion ryhmä keskusteli pitkään temperamenteista ja persoonallisuuspiirteistä. Ajatuksia esimerkiksi oppilaiden temperamenttipiirteiden testaamisesta pääsykokeiden yhteydessä oli esillä. Keskustelua käytiin myös oppilaan mahdollisuuksista vaihtaa opettajaa, jos temperamenttipiirteet tai persoonallisuuden piirteet eivät sovi yhteen, ja ryhmä oli melko yksimielinen siitä, että opettajan täytyy ammattikasvattajana olla joustava osapuoli, mutta äärimmäisyyksiin opettajakaan ei voi mennä. Ihmettelyn aiheutta syntyi musiikin varhaiskasvattajien opiskelijavalinnoissa aluksi olleiden psykologin haastattelujen poisjäänti siinä vaiheessa, kun koulutus siirtyi konservatoriosta ammattikorkeakouluun.

Ammatillisen identiteetin muodostumisesta todettiin, että omaksuttu identiteetti lienee melko yleinen aloittelevilla opettajilla. Vaikka se ei ole kestävä identiteetti pitkällä aikavälillä, se on kuitenkin jotain, jolla voi aloittaa.

7 KOLMAS ELEMENTTI: RYHMÄILMIÖT

Ihminen on eläin, jonka menestyminen evoluutiossa perustuu kykyyn tehdä yhteistyötä lajitovereidensa kanssa. Yhteistyökykymme alkua on jäljitetty ihmisen lajikehityksen alkuvaiheisiin asti. Pleistoseenikautta, joka päättyi noin 10 000 vuotta sitten viimeisen jääkauden päättyessä, kutsutaan evoluutiopsykologiassa ihmisen evolutiivisen sopeutumisen ympäristöksi. Pleistoseenikausi alkoi noin 1,6 miljoonaa vuotta sitten ja sen aikana kehittyi eläin, jossa on tuntemamme humanit ominaisuudet, ja jota kutsumme homo sapiensiksi. (McAdams 2009, 35.) Ensimmäiset fossiileina löytyneet ihmiset ovat olleet isokokoisia, pystyssä kulkevia ja heillä on ollut suuret aivot. Viimeksi mainittu asia merkitsee, että heillä oli edeltäjiään parempi kyky käsitellä informaatiota. Tätä kykyä he käyttivät hyväkseen tehdessään yhteistyötä kasvavissa ryhmissä ja monimutkaisissa sosiaalisissa verkostoissa. (Ylikoski & Kokkonen 2009, 72.) Yhteistyö oli tarpeen puolustauduttaessa uhkia vastaan, ravintoa hankittaessa sekä lasten synnyttämisessä ja kasvattamisessa. Metsästäminen oli tehokkaampaa ryhmässä ja saalis sekä jaettiin että syötiin yhdessä. Koska yhteistoiminta antoi suotuisat edellytykset henkijäämiselle ja lisääntymiselle, ihmisestä kehittyi sosiaalinen eläin. (Mc Adams 2009, 36.)

Sosiaalisuutta on viime vuosina tutkittu käyttäytymisen havainnoinnin lisäksi myös neurobiologian keinoin. Aivokuvantamismenetelmillä on löydetty motorisia hermosoluja eli peilisoluja, jotka aktivoituvat, kun ihminen tekee liikkeitä itse tai havaitsee niitä jonkun toisen yksilön tekeminä. Aidon inhimillisen kanssakäymisen merkitystä korostaa havainto, että ihmisen videolla tekemät liikkeet aiheuttavat heikompia reaktioita kuin luonnossa esitetyt. Peilisolujärjestelmän järjestelmän avulla ihmisen ajatellaan sisäistävän toisten aikeita ja myös oppivan toisen ihmisen käyttäytymisestä. Kanssaihminen kivun näkeminen aktivoi katsojan aivoissa kipuverkostoja, joten samaa kivunaiheuttajaa opitaan helposti välttämään. Tämä, kuten suurin osa muustakin sosiaalisesta toiminnastamme on tiedostamatonta ja huomaamattomien ärsykkeiden laukaisemaa. Olemme aivojemme herkkyyden ja mukautuvuuden johdosta fysiologisessa yhteydessä muihin ihmisiin jopa niin suuressa määrin, että voimme sanoa, että muut ihmiset ovat osa itseämme ja oma mielemme on osittain yhteisomistuksessa. (Hari 2006, 400–404.)

Toisten ihmisten läheisyyden merkitystä kuvaa se, että yksinäisyyden kokemukset ja jopa niiden ajattelemisen aktivoivat samoja aivoalueita kuin fyysiset kivuntunteet. (Saari 2009, 62). Läheisyys, johon liittyvät kiintymyksen tunteet, laukaisee puolestaan oksitosiinin erityksen. Oksitosiini on hormoni, joka antaa mielihyvän tunteen ja helpottaa sosiaalista kanssakäymistä. (McAdams 2009, 58, 292; Kortesluoma & Karlsson 2011.)

Tämän lyhyen evoluutiota ja fysiologiaa sivuavan johdannon jälkeen voin siirtyä tarkastelemaan, miten sosiaalipsykologia määrittelee ryhmän. Vaikka laajat organisaatiot, etniset ryhmät tai internetin verkkoyhteisöt voivat herättää jäsenissään tunteen ryhmään kuulumisesta, ryhmän käsitettä käytetään yleisesti pienehköistä, 4-12 jäsenen muodostamasta kokoonpanosta. Kun halutaan korostaa sitä, että sen jäsenet kohtaavat kasvokkain, puhutaan pienryhmästä. (Ahokas 2013, 186–187.) Pennington (2005, 9) pitää pienryhmänä jopa 30 –jäsenistä kokoonpanoa, mutta toteaa samalla, että niin suurta ryhmää ei voi estää jakaantumasta pienempiin alaryhmiin.

Ryhmälle pidetään tunnusomaisena sitä, että sen jäsenten tulee olla tietoisia jäsenyydestään ja toisistaan, ja heidän tulee olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Yhteinen tavoite on myös tärkeä määre, samoin kuin oletus, että ryhmän tavoitteet saavutetaan nimenomaan yhteisvoimin. (Pennington 2005, 8–9.)

Ryhmiä muodostuu ja muodostetaan sekä työelämässä että vapaa-aikana. Kuulumme samanaikaisesti monenlaisiin ryhmiin, sekä virallisiin että epävirallisiin. Viralliset ryhmät

ovat tavoitteellisia ja niillä on usein taustaorganisaation antama tuki ja tehtävä. Epäviralliset ryhmät tyydyttävät jäsentensä tarpeita vapaamuotoisemmin. (Pennington 2005, 10.) Tässä yhteydessä keskityn virallisiin ryhmiin, vaikka isoissa musiikkityöyhteisöissä muodostuu vapaamuotoisia, joskin työnkuvaan läheisesti liittyviä epävirallisia ryhmiä.

7.1 RYHMÄN KEHITYSVAIHEET

Ryhmän kehitysvaiheita voidaan kuvata ryhmän itsensä kannalta sekä ryhmään liittyvän yksilön kannalta. Tunnettu malli on Bruce Tuckmanin ryhmän elinkaarta kuvaava *forming-storming-norming-performing-adjourning*. *Forming* on muotoutumisvaihe, jossa selvitetään tavoitteita, työtapoja ja normeja. Tilanne voi olla hämmentävä, varsinkin jos ryhmällä ei ole selvää johtajaa. Jos ryhmä saavuttaa oman identiteetin, muotoutumisvaihe on käyty onnistuneesti läpi. *Storming* tarkoittaa kuohuntavaihetta, jossa näkemykset jakaantuvat ja jossa saattaa esiintyä tunteenomaisia reaktioita toisia jäseniä ja ryhmän tehtävää vastaan. Ryhmän prioriteeteista saatetaan käydä kauppaa. Mikäli kuohunta ei selkiinny, ryhmä saattaa ajautua toimintakyvyttömäksi tai hajota kokonaan. *Norming* eli normittamisvaihe on seuraavana. Tässä kohtaa kiinteytyminen on alkanut, ristiriidoista on selvitty ja ryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä sekä opettelevat avoimuuteen perustuvaa yhteistyötä. Jos lujittuminen on liiallista, se saattaa viedä huomion ryhmän varsinaiselta tehtävältä. *Performing* on varsinainen työnteko- tai suoritusvaihe. Ryhmässä on muodostunut tarkoituksenmukainen roolirakenne ja ryhmä saattaa jakaantua joustavasti pienempiin osiin. Ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita ryhmän tavoitteisiin ja omaan rooleihinsa ja kaikkien energia kanavoituu yhteisen päämäärän saavuttamiseen. *Adjourning* eli hyvästelyvaihe seuraa, kun tehtävä on suoritettu ja hajaantuminen on väistämätön. Tähän vaiheeseen voidaan joutua ennenaikaisesti, jos liian monet ryhmän jäsenistä lähtevät ja ryhmä joutuu toimintakyvyttömäksi. (Ahokas 2013, 206–207; Pennington 2005, 72–74.)

Edellä oleva prosessi kuvaa sellaisen ryhmän kehityskaarta, joka ryhmä perustetaan joihin tehtävää tai projektia varten ja jolla on selkeä alku ja loppu. Ryhmät ovat usein kuitenkin pitkäikäisiä ja niiden vaiheisiin kuuluu jäsenien vaihtuvuus. Tällöin ryhmän vaiheita voi tarkastella yksilön kannalta. Uusi tulokas arvioi ryhmää omalta kannaltaan ja tutustuu sen toimintaan sekä päämääriin ja päättää omasta sitoutumisestaan ryhmään. Tätä kuvataan ryhmäsosialisaatiomallilla, jonka ovat luoneet Moreland ja Levine. (Ahokas 2013, 207.)

Ryhmäsosialisaatioon kuuluu viisi vaihetta, ja ne kuvaavat uuden jäsenen ja alkuperäisen ryhmän välistä vaikutus- ja arviointiprosessia. *Tutkiskeluvaiheessa* tulokas astuu ryhmään uutena jäsenenä. Ryhmään liittymistä on saattanut edeltää valintaprosessi, johon ryhmä on voinut olla osallisena tai organisaation johto on nimennyt hänet kuulematta ryhmää. Uuden jäsenen tuloon saattaa liittyä perinteitä, jotka eivät aina ole tulokkaalle miellyttäviä. *Sosialisaatiovaiheessa* ryhmä opettaa toimintatapansa ja päämääränsä tulokkaalle ja samalla se joutuu sopeutumaan uuteen jäseneensä. Jos tulokkaita on lyhyellä ajalla monta, ryhmä voi joutua kuohuntavaiheen tyyppiseen tilaan. *Ylläpito-vaiheessa* tarkastellaan ryhmän jäsenten rooleja ottaen huomioon myös tulokkaan ominaisuudet. Voi olla, että rooleja joudutaan muuttamaan, jos tulokkaalla on toisenlaisia kykyjä kuin mitä ennakkoon oli tiedossa. *Uudelleensosialisaatioon* voidaan joutua, jos uusi roolijako ei ole onnistunut eikä tulokasta ole saatu sovitettua ryhmään. Tulokas saattaa syrjäytyä ja jättää ryhmän. Viimeinen vaihe on *muistelu*. Ryhmästä lähtenyt ja siihen jääneet muistelevat yhteistä aikaa. Tämä tapahtuu monesti rituaaleissa, joita voivat olla läksiäiset tai pienimuotoiset muistamiset. Muistot ja kokemukset yhteisestä ajasta voivat olla hyviä tai huonoja, mutta molemmista voi ottaa opiksi. (Ahokas 2013, 208–209; Pennington 2005, 75–76.)

Ryhmään sitoutuminen vaihtelee ajan kuluessa. Jos ryhmään pyrkijä on motivoitunut liittymään mukaan ja ryhmäkin on todennut, että uusi jäsen on sille hyväksi, sitoutuminen on vahvaa. Sitoutumista arvioidaan uudelleen aika ajoin, ja arvion tuloksena sitoutuminen joko vahvistuu tai alkaa roolisiirtymä pois ryhmän jäsenyydestä. (Ahokas 2013, 209–210.)

Ryhmässä tapahtuu myös kielteisiä ilmiöitä. Sosiaalinen eristäminen muusta ryhmästä on yksilölle piinallista, ja usein se on tarkoituksellista kiusaamista. Erottaminen perustellaan usein ryhmän eduilla, mutta taustalta saattaa löytyä valtataistelua ja oman edun tavoittelua. (Ahokas 2013, 211.)

7.2 RYHMÄN TYÖSKENTELYYN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

Ryhmä joutuu elinkaarensa aikana vastaamaan omaa toimintaansa koskeviin kysymyksiin ja ratkaisemaan useita ongelmia, jotka eivät ole välittömästi sen tehtävään tai tavoitteisiin liittyviä. Osaan kysymyksistä ryhmä tulee vastanneeksi ryhmän eri kehitys-

vaiheiden aikana, ja osaa kysymyksistä ei tarvitse tietoisesti pohtia vaan ne tulevat ratkaistuiksi työn tiimellyksessä. Jotkut kysymykset saattavat jäädä hiertämään ja ne muodostuvat ongelmiksi, jotka on otettava suurennuslasin alle ja ratkaistava.

Ilmapiiri, joka ryhmässä vallitsee, on ratkaiseva tekijä ryhmän tuloksellisuudelle ja sen jäsenten hyvinvoinnille. Minkälaisiin henkilösuhteisiin ryhmässä pyritään? Onko tarkoituksenmukaista ystävystyä vai pitäytyä tehtävissä ja työasioissa? Johtajuus tulee ratkaistavaksi, ellei johtajaa ole nimetty erikseen. Kuka johtaa ja millä perusteella vai tarvitaanko johtajaa ensinkään? Mitä johtajan tehtäviin kuuluu? Kysymys päätöksenteosta sivuaa johtajuutta. Päätetäänkö yhdessä, pitääkö päätösten olla yksimielisiä, toteutuko enemmistön näkemys vai päättääkö johtaja? Myös työnjakoon joudutaan usein ottamaan kantaa. Osallistuvatko ja sitoutuvatko kaikki yhtä paljon ja kuinka tämä otetaan huomioon tuloksia jaettaessa? Täytyykö kaikkien ymmärtää ryhmän tavoitteet samalla tavalla? (Pennington 2005, 11.)

Ryhmän pitää myös muodostaa käytäntö erimielisyyksien ratkaisemiselle. Sallitaanko erilaisia näkemyksiä? Täytyykö kaikki erimielisyydet ratkaista? Kuka ratkaisee vakavat konfliktit, pidetäänkö ne ryhmän sisällä vai käytetäänkö ulkopuolista avustajaa? Erimielisyyksien ja konfliktien syntyyn liittyy tunteiden ilmaisemista. Sallitaanko kaikkien tunteiden avoin ilmaisu vai pidetäänkö tunteet piilossa? (Pennington 2005, 11.)

Ryhmän informointi tulee ratkaista. Saavatko kaikki kaiken tiedon? Kuinka tietoa tulisi jakaa? Entä työskentelyn ja tulosten arviointi? Tekeekö sen joku ulkopuolinen taho, ryhmän johtaja, osa ryhmää vai kaikki yhdessä? (Pennington, 2005, 11.)

Edellä mainittujen kysymysten ratkaiseminen edesauttaa ryhmän kaksoistavoitteen saavuttamista. Tämä tarkoittaa, että tehtävä saadaan suoritetuksi ja toisaalta sitä, että ryhmä on antanut tunnetasolla tyydytystä jäsenilleen. Kaksoistavoitteen osien tulee olla tasapainossa: pelkästään asiaan keskittyvät ryhmät ovat tehottomia. Tämän voi ajatella johtuvan luovuuden puutteesta. Toisaalta tunnesuhteisiin painottunut ryhmä sivuuttaa helposti tehtävään liittyvät kysymykset keskittyessään jäsentensä välisiin ihmissuhteisiin. (Jauhiainen & Eskola 1994, 99–100.)

Tunnesuhteisiin painottunut ryhmä voi olla positiivisella tavalla kiinteä eli koherentti. Siinä on silloin hyvä me – henki, se on solidaarinen ja se on ihmissuhteiltaan kiinteä. Koheesiota lisäävät ryhmän vetovoima, aikaisempi menestys ja vaikea mukaanpääsy,

hyvä vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja statusyksimielisyys sekä ryhmän pieni koko ja pysyvä kokoonpano. Myös ulkoinen uhka lisää ryhmän sisäistä kiinteyttä. Koheesio voi vaikuttaa ryhmän toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivisia vaikutuksia ovat menestys tavoitteiden saavuttamisessa, hyvä yhteistyö jäsenten kesken, vähäiset poissaolot ja ryhmäläisten tyytyväisyys. Negatiivisia puolia liiallisessa kiinteydessä ovat tavoitteiden unohtuminen ja ryhmän valjastaminen palvelemaan ainoastaan jäsentensä tyytyväisyyttä jolloin samalla organisaation etu unohtuu. (Ahokas 2013, 200.)

Kaikkea sitä, mitä ryhmässä tapahtuu, ei voi ensinäkemältä huomata. Toiminnan ja puheen alla voi väreillä muita tasoja. Psykoanalytikko Wilfred Bion on jäsentänyt niitä ilmiöitä, joita ryhmän ilmapiirissä tapahtuu. Hän huomasi, että varsinaisen työtehtävänsä lisäksi ryhmät työstävät usein muitakin tehtäviä eli toimii perusolettamustilassa, kuten Bion sitä nimitti. (Niemistö 2000, 143.) Bionin mukaan ryhmän jäsenet välittävät aina toisilleen jotain asenteistaan ja ahdistuksestaan ja se näkyy ryhmän tunnelmassa. Silloin kun ryhmä keskittyy varsinaiseen tehtäväänsä, sitä kutsutaan työryhmäksi. Perusolettamustilassa ryhmä vastustaa kaikkia kehitysvirikkeitä ja vaikka sen tunnelma on epämiellyttävä, ryhmä on jumittunut paikalleen ja asennoitunut muuttumattomaksi. Järkiperusteet kaikuvat kuuroille korville ja ryhmä jatkaa samojen asioiden jauhamista. (Niemistö 2000, 144.)

Ensimmäinen Bionin perusolettamustiloista on *riippuvuusolettamus*. Siinä ryhmä olettaa, että johtaja jakaa ryhmälle kaiken hyvän. Johtajan oletetaan tuovan turvaa ja häneen luotetaan, koska osanottajat tuntevat itsensä osaamattomiksi ja avuttomiksi. Toinen perusolettamustila on *taistelu-pako*. Tämän olettamuksen vallitessa tunnelma on tyytymätön, kiihtynyt tai aggressiivinen ja ryhmä käyttäytyy ikään kuin sitä uhkaisi viholinen. Uhka nähdään helpoiten ryhmän ulkopuolella, mutta joku jäsenistäkin voidaan leimata syylliseksi. Uhkaavasta tilanteesta paetaan vähättelemällä ryhmän varsinaisia aiheita. Mikäli ohjaaja ei liity ryhmän käytökseen, hänet sivuutetaan eikä hänen viestiään kuunnella. *Parinmuodostusoletuksen* mukaan jotain suurta on tulossa. Ryhmästä saattaa tuntua toivottomalta suoriutua sille annetusta varsinaisesta tehtävästä ja se kohdistaa odotukset kahteen ryhmäläiseen, joiden välillä oleva oletettu jännite auttaa selviytymään. Neljäs perusolettamus on *yhtenäisyys*. Sen vallitessa ryhmä ottaa epärealistisia tavoitteita, mutta masentuu epäonnistuessaan niiden saavuttamisessa. (Kopakkala 2011, 46–47.)

Perusolettamustilanteet kuvaavat ryhmätasoa eikä sen jäsenten henkilökohtaista kehitystasetta. Nämä tilanteet vältetään, jos kommunikointi on avointa, henkilökohtaista ja eläytyvää. (Niemistö 2000, 148.)

7.3 ROOLIT

Roolin esittämisellä on arkikielessä hieman kielteinen sävy. Roolilla ymmärretään, että ihminen ei ole oma itsensä, vaan esittää jotain muuta, kenties jopa kätkee roolinsa alle jotain arveluttavaa. Ryhmiä tarkastellessa roolin käsite on kuitenkin neutraali. Sillä kuvataan henkilön asemaa ja tehtävää ryhmässä eli se liittyy ryhmän työnjakoon. Hyvin roolitettun ryhmän voidaan olettaa olevan tehokas. Ennustettavuus ja järjestys lisääntyvät, kun ryhmän roolit ovat selkeät ja kaikkien jäsenten tiedossa. Roolilla on merkitystä myös haltijalleen: se luo identiteettiä ja sen avulla yksilö pystyy asemoimaan itsensä ryhmään. (Pennington 2005, 90.)

Ryhmää koottaessa tulee miettiä, minkälaisia rooleja se tarvitsee tehtävästä suoriutukseen. Virallisissa ryhmissä roolit ovat usein esimerkiksi johtaja, sihteeri tai tiedottaja sekä eri alojen asiantuntijat. Vapaamuotoisissa ryhmissä roolit muodostuvat ja jakautuvat sen mukaan, mitkä ovat jäsenten henkilökohtaisia ominaisuuksia. Henkilö, jolla on ryhmälle tärkeää tietoa, saa arvostetun roolin ja paljon valtaa. Persoonallisuuden piirteet saattavat vaikuttaa siihen, minkälaisen roolin henkilö saa. Roolit muodostuvat usein myös sen mukaan, millaisena ihminen entuudestaan tunnetaan. Ennustus alkaa toteuttaa itseään: hauskana tunnettu henkilö saa hauskuuttajan roolin, kriittinen ihminen saa toisinajattelijan roolin tai asiassa pitäytyvä saa järjestyksen pitäjän roolin. (Jauhiainen 1994, 118–119.) Rooleihin ei saa kuitenkaan kangistua. Niissä pitää olla joustavuutta sekä liikkumatilaa ja roolia pitää välillä kyetä vaihtamaan. Näin ryhmä pysyy dynaamisena ja uudistuvana. (Jauhiainen & Eskola 1994, 120.)

Johtajan rooli on yksi tärkeimmistä. Työelämässä moniin ryhmiin nimetään johtaja, mutta johtajuus ei niissäkään ole itsestään selvästi yhden henkilön harteilla. Johtajan ajatellaan suuntaavan ryhmänsä kohti yhteisiä tavoitteita vaikuttaen ryhmän jäseniin. Hyvä kiteytys johtajuudesta – on huomattava, ettei tässä mainita johtajaa esimiehenä – kuuluu seuraavasti: ”Johtaja on se ryhmän jäsen, joka vaikuttaa positiivisesti muihin jäseniin, tai jäsen, jolla on enemmän positiivista vaikutusta muihin kuin näillä häneen”. (Ahokas 2013, 212.)

Johtajuutta voidaan havaita olevan kahdenlaista. Vuorovaikutusprosesseja tutkimalla on havaittu, että ryhmissä nousee esiin tehtäväjohtajia ja tunnejohtajia. Yksi henkilö voi olla kumpaakin samanaikaisesti, mutta suuremmissa ryhmissä tämä on hyvin epätodennäköistä. Johtajuuden molempia muotoja on todettu esiintyvän monissa eri kulttuureissa ja ympäristöissä. (Ahokas 2013, 214.)

Ryhmän jäsen voi kokea roolistressiä. Hänellä ei ehkä ole roolin edellyttämiä taitoja tai valmiuksia. Toiset ryhmän jäsenet saattavat aiheuttaa stressiä erilaisilla näkemyksillään roolin esittämisestä. (Pennington 2005, 91.) Erilaiset roolikonfliktit voivat myös aiheuttaa stressiä. Henkilöllä voi olla samassa ryhmässä useampia rooleja, joihin kohdistuvia odotuksia on vaikea täyttää joko suuren työmäärän tai roolien ristiriitaisuuden vuoksi. Oma persoonallisuuskin voi olla ristiriidassa roolin kanssa. Monet tilanteet voi välttää kehittämällä menetelmiä, joilla henkilöitä valitaan. Roolin epämääräisyyden, joka myös on stressin aiheuttaja, voi puolestaan korjata tarkentamalla roolinhaltijaan kohdistuvia odotuksia ja tehtäväkuvaa. (Helkama 2010, 269–270.)

7.5 RYHMÄAJATTELU

Hankalan tilanteen tullessa eteemme meillä on tapana sanoa, että ”lyödään viisaat päämme yhteen ja ratkaistaan ongelma”. Päätös, joka tästä syntyy, ei ole välttämättä paras mahdollinen, sillä se voi olla seurausta ilmiöstä, jonka nimi on *ryhmäajattelu*. Antiikin roomalaiset kiteyttivät tämän ilmiön seuraavasti: ”Senaattorit ovat hyviä miehiä, mutta senaatti on ilkeä peto” (Helkama 2010, 285). Tunnetuin esimerkki ryhmäajattelun seurauksista lienee USA:n presidentin Kennedyn päätös toteuttaa Sikojen lahden maihinnousu vuonna 1961. (Helkama 2010, 285; Ahokas 2013, 200; Brown 2001, 214.) Presidentti Kennedyllä oli huipputason joukko käytössään päätöksenteon apuna, mutta se epäonnistui täysin ja se on saanut kyseenalaisen kunnian toimia ryhmäajattelun mannekiinina.

Ryhmäajattelun on havaittu alkavan, jos toimitaan kiireessä ja ulkoisen paineen alla tai jos ryhmä on kiinteä ja se toimii eristäytyneenä. Myös jos johtaja ajaa voimakkaasti omaa näkemystään, lisääntyy ryhmäajattelun riski. Ryhmän kiinteys estää itsenäiset kriittiset näkemykset, koska kiinteydestä tulee jäsenille tärkeämpää kuin hyvistä päätöksistä. Ryhmässä aletaan harjoittaa itsesensuuria (Helkama 2010, 286) tai siihen

saattaa syntyä jopa ”mielipidevartijan” rooli, joka suojelee jäseniä ristiriitaiselta tiedolta ja varmistaa konsensuksen syntymisen. (Pennington 2005, 170.)

Kiinteän ryhmän kannattaa seurata toimintaansa ja reagoida, jos se havaitsee ryhmäajattelusta vihjaavia merkkejä. Niitä ovat esimerkiksi haavoittumattomuuden illuusio ja kollektiivinen rationalisointi. Nämä merkitsevät, että otetaan riskejä eikä oteta huomioon vaaran merkkejä tai ryhmän ajattelun vastaisia tietoja, toisin sanoen kärsitään vauhtisokeudesta. Myös moraalinen ylemmyys muihin ryhmiin nähden samoin kuin näiden leimaaminen kielteisesti on merkki ryhmäajattelun viriämisestä, kuten myös yhdenmukaisuuden paine, jonka takia kriittiset mielipiteet tukahdutetaan rangaistuksen uhalla tai ne jätetään jopa lausumatta. Ryhmäajattelulle on tyypillistä myös illuusio yksimielisyydestä, jossa kaikki jäsenet ajattelevat virheellisesti, että jokainen arvioi päätöksen tekoa samalla tavoin. (Pennington 2005, 171.)

Ryhmäajattelun ehkäiseminen helpottuu, kun otetaan huomioon edellä mainitut varoitusmerkit. Näiden huomioimisessa johtajalla on tärkeä rooli. Hänen tulee myös tarkoituksellisesti pitää yllä avointa keskustelua ja kannustaa jäseniä ilmaisemaan epäilyksensä ja epävarmuutensa. Johtaja voi myös nimetä alaryhmiä, jotka toimivat itsenäisesti ja kommunikoivat toisten itsenäisten alaryhmien kanssa. (Pennington 2005, 174.) Ryhmän tehtäväkoheesiota lisää jäsenten kunnollinen tutustuminen toisiinsa. (Ahokas 2013, 201.) Tämä saattaa kuulostaa ristiriitaiselta, koska koheesion lisääntyminen aiheuttaa sen riskin, että tehtävän suorittaminen jää taka-alalle. Tässä on kyseessä kuitenkin *sosiaalinen jakaminen*, joka merkitsee sitä, että ryhmän toimintaan liittyvä tieto on yhteistä. Näin ryhmän jäsenillä on sama käsitys ryhmän tehtävistä, eri jäsenten rooleista ja kyvyistä sekä yhteinen tieto siitä, miten spesiaalitieto on jakautunut ryhmässä, jolloin kaikkien ei tarvitse tietää tai muistaa kaikkea. (Ahokas 2013, 202.)

Presidentti Kennedy ilmeisesti oppi virheistään nopeasti, sillä vuoden 1962 ohjuskriisissä käytettiin tyystin toisenlaista ratkaisutapaa. Tällä kertaa hän otti aikaisempaa neutraalimman roolin, rohkaisi vähemmistöön jääneitä jäseniä esittämään näkemyksiään ja kutsui puolueettomia asiantuntijoita kokouksiin. Joistakin kokouksista hän oli itse kokonaan pois rohkaistakseen monenlaisten mielipiteiden esiintuloa. Ryhmään syntyi jopa ”paholaisen asianajajan” rooli, henkilö, jonka tehtäväksi muodostui kritisoida kaikkia esitettyjä ehdotuksia. Tässä roolissa oli oikeusministeri Robert Kennedy, presidentin veli. (Brown 2001, 214.)

Ryhmäajattelulle kaukaista sukua on joukkokäyttäytyminen. Siinä yksilö luopuu yksilöllisyydestään ja hänen minätietoisuutensa alentuu. Tällöin hän ei enää tarkkaile ajatuksiaan, käyttäytymistään eikä sitä, mitä muut hänestä ajattelevat, vaan unohtaa itsensä. Hän on ulkoisten yllykkeiden viettävänä ja käyttäytyy emotionaalisesti ja impulsiivisesti. Säännöt ja normit unohtuvat, kun hän ajattelee nimettömänä ja tunnistamattomana massan mukana. (Helkama 2010, 332–333.)

7.6 PÄÄTÖKSENTEKO RYHMÄSSÄ

Edellä on käsitelty erityisesti sellaista ryhmäajattelua, joka saattaa suistaa viisaan päätöksenteon raiteiltaan. Vaikka tällaista ei suoranaisesti esiintyisikään, hienovaraisempiakin ilmiöitä voidaan havaita. Tällainen on esimerkiksi riskisiirtymäksi nimetty ilmiö, jossa ryhmäpäättös on rohkeampi kuin ryhmään kuuluvien yksilöiden päätösten keskiarvo. On myös huomattu, että yksilöiden henkilökohtainen riskinotto lisääntyy ryhmäkeskustelun jälkeen. Näin on käynyt taloudellisten ja työelämään kuuluvien päätösten yhteydessä. Ihmisten terveyteen liittyvissä asioissa puolestaan havaitaan varovaisuussiirtymiä, eli ryhmä päättää valita riskittömämmän vaihtoehdon kuin yksilöt. (Pennington 2005, 167.)

Yksilöillä on taipumus kärjistää mielipiteitään siihen suuntaan, joka heillä oli jo ennen ryhmäkeskustelua, mikäli ryhmäpäättös on jyrkempi kuin yksilöiden alkuperäinen kanta. Tätä kutsutaan ryhmäpolarisaatioksi. Sen selityksenä pidetään sosiaalista vertailua, jota yksilöt tekevät toisistaan ryhmässä. Ihmiset usein arvostavat niitä mielipiteitä, jotka ovat äärimmäisempiä kuin heidän omansa. He myös ilmaisevat mielipiteensä ensin maltillisesti, jotta he eivät leimautuisi ääriajattelijoina. Toinen mahdollinen selitys ryhmäpolarisaatiolle on ryhmän keskusteluissa esitettyjen perusteluiden vakuuttavuus. Keskivertonäkemyksiä on vakuutteluiden jälkeen helppo muuttaa kohti ääripäätä. (Pennington 2005, 168.)

Ryhmän päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun vaikuttavat myös sen kommunikaatiosuhteet. Onko jokainen jäsen yhteydessä kaikkiin jäseniin vai kulkeeko informaatio ketjussa edestakaisin? Ensimmäinen vaihtoehto on demokraattinen tiedonkulun malli, ja se soveltuu erityisesti monimutkaisten ongelmien ratkaisuun. Tässä demokraattisessa, verkkomaisessa mallissa jäsenet ovat tyytyväisiä, mutta ratkaisujen tarkkuus jättää usein toivomisen varaa. Ketjumalli puolestaan soveltuu yksinkertaisten tehtävien rat-

kaisuun, varsinkin jos päätös on tehtävä nopeasti. Se on sekä autoritäärinen että hierarkkinen ja sen jäsenet kyllästyvät tutkimusten mukaan helposti tehtäviinsä. (Niemistö 2000, 117–118.)

Päätöksenteon ideaalina voitaneen pitää konsensusta eli yksimielisyyttä. Tämän saavuttaminen tuottaa tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta ja yksimieliset päätökset pannaan nopeasti toimeen. Konsensus vaatii kuitenkin paljon resursseja: aikaa erimielisyyksien selvittelyyn ja näkemyserojen sovitteluun kuin myös henkilökohtaisista eduista luopumista ryhmän ja päätöksen hyväksi. Useimmiten ryhmä joutuu kuitenkin päättämään, millä perusteella päätös tehdään, kun konsensusta ei saavuteta. (Pennington 2005, 163.)

Päätöksen aikaan saaminen ei vielä takaa sen laatua. On havaittu, että ryhmä keskustelelee kaikkien jäsenten tiedossa olevasta informaatiosta enemmän kuin siitä tiedosta, joka on vähemmistön hallussa. Tämä vääristymä saattaa koitua ryhmän vahingoksi. (Pennington 2005, 165)

7.7 RYHMIEN VÄLISET SUHTEET

Ryhmien välisten suhteiden tutkiminen on sosiaalipsykologian keskeisimpiä tehtäviä. Monien suurten yhteiskunnallisten ongelmien kuten sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän, rotuvihamielisyyden tai vammaisiin kohdistuvien ennakkoluulojen on päätelty olevan ryhmäilmiöitä. Musiikkityöyhteisöissä edellä mainitut ilmiöt ovat melko harvinaisia, mutta sielläkin ryhmien välillä tapahtuu samantapaisia ilmiöitä. Tällainen voi olla esimerkiksi oman kansallisuuden suosiminen koesoittotilanteissa. Ryhmäilmiöt voivat olla hienovaraisia ja ne voivat kätkeytyä hyväksyttäviin perusteisiin. Siksi niiden olemassaolosta on syytä olla tietoinen.

Ryhmien välisiä suhteita käsiteltäessä ovat sisä- ja ulkoryhmän käsitteiden ymmärtäminen tärkeitä. Lyhyesti sen voi määritellä niin, että sisäryhmä on ”me” ja ulkoryhmä ”ne, he, nuo”. Sisäryhmän jäsenet kokevat itsensä erilaisina kuin ulkoryhmän jäsenet, useimmiten niin, että ”me” olemme yksilöitä ja ”he” ovat kaikki samanlaisia. (Helkama 2010, 310.)

Jako sisä- ja ulkoryhmiin tapahtuu nopeasti ja ryhmän mukainen käyttäytyminen alkaa nopeasti. Kuuluisin tämän todistava koe on Philip Zimbardon vankilakoe Stanfordin yliopistossa vuonna 1974. Koehenkilöinä oli vapaaehtoisia, psyykkisesti terveitä ihmisiä. *Heidät jaettiin sattumanvaraisesti joko vankeihin tai vartijoihin, jonka jälkeen molemmat ryhmät pukeutuivat rooliensa edellyttämiin asuihin.* Vartijat eivät saaneet käyttää väkivaltaa, mutta heidän tuli pitää yllä kuria ja järjestystä. Vankien oli määrä käyttäytyä kunnioittavasti vartijoita kohtaan. Koe riistäytyi käsistä ja kuuden päivän päästä se oli keskeytettävä. (Pirttilä-Backman ym. 2013, 17.) Toinen koe, joka niin ikään jouduttiin keskeyttämään, tehtiin koulupojille kesäleirillä. Pojat osallistuivat yhteiseen toimintaan ja sinä aikana syntyi uusia ystävyssuhteita. Leiri kuitenkin jaettiin kahteen osaan niin, että ystävyssuhteet katkesivat. Ryhmät eristettiin toisistaan, mutta ne kohtasivat keskinäisissä kilpailuissa. Tästä seurasi voimakasta vihamielisyyttä toisia ryhmiä kohtaan myös varsinaisen ohjelman ulkopuolella. (Helkama 2010, 304.)

Kolmas esimerkki ei ole yhtä dramaattinen, mutta se on vähäeleisyydessään vaikuttava. Henri Tajfel jakoi toisilleen tuntemattomien ihmisten muodostaman joukon kahteen ryhmään. He eivät tienneet toisistaan mitään muuta kuin sen, kumpaan ryhmään he kuuluivat. Tämä tieto riitti suosimaan oman ryhmän jäseniä, kun kokeessa jokainen vuorollaan jakoi palkkioita. (Ahokas 2013, 220.)

Sisä- ja ulkoryhmän välistä eripuraa voidaan helpottaa ryhmien välisellä yhteistyöllä. Tähän perustuu Gordon Allportin kontaktihypoteesi. Jos ryhmät ovat tasa-arvoisia ja niille löydetään yhteinen tavoite, ryhmien väliset asenteet on mahdollista saada myönteisemmiksi. (Ahokas 2013, 230.) Tämän todisti myös edellä mainitun poikien kesäleirin jatko, joka järjestettiin osalle poikia: Ryhmille annettiin sellaisia tavoitteita, jotka ne halusivat saavuttaa, mutta johon ne eivät pystyneet ilman toisen ryhmän apua. Tavoitteet olivat yhteisiä ja se pakotti ryhmät yhteistyöhön. Ryhmien suhteiden todettiin paranevan pikkuhiljaa. (Helkama 2010, 305.)

Ryhmien asennoituminen vaikuttaa siihen, kuinka ne suhtautuvat muihin ryhmiin. Jos asenne on kilpailuhenkinen tai ne pakotetaan voitto-häviö –tilanteeseen, ne suhtautuvat syrjivästi ulkoryhmiin. Yhteistyöorientoituneet ryhmät ovat suvaitsevampia ulkoryhmiä kohtaan. (Helkama 2010, 307.)

7.8 RYHMÄN TURVALLISUUSASTEET

Abraham Maslow`n (1908–1970) tarvehierarkiassa ihmisen tulee tyydyttää fyysiset tarpeensa ennen kuin hän alkaa etsiä tyydytystä muille tarpeille. Näitä ovat esimerkiksi riittävä ravinto ja uni. Seuraavat ovat turvallisuustarpeita ja siitä ylöspäin kolmantena hierakkiassa ovat sosiaalisen liittymisen tarpeet. (McAdams 2009, 273.) Koettu turvallisuus lisää ihmisen hyvinvointia (Suoninen ym. 2013, 302), joten tästä voimme päätellä, että sosiaalisena eläimenä ihminen on parhaimmillaan toimiessaan turvallisessa ryhmässä.

Työhteisövalmentaja Mikko Aalto on kokemuksensa perusteella luonut asteikon, joka määrittelee kahdeksan erilaista ryhmää niiden turvallisuuden mukaan. Ennen niihin perehtymistä on hyvä tutustua, mitkä ovat Aallon mielestä turvallisuuden komponentit. Ensimmäinen komponentti on luottamus, eli luottaminen ja luotettavana oleminen. Toinen on hyväksyntä ja loput kolme ovat avoimuus, tuen antaminen ja sitoutuminen. Kuten luottamus, myös muut komponentit on jaettu kahteen suuntaan toimiviksi. (Aalto 2000,16.)

Seuraavassa taulukossa on esitetty ryhmän turvallisuuden asteet.

PELKÄÄVÄ RYHMÄ	Jäsenet pelkäävät johtajaa, jotain ryhmän voimakasta persoonaa tai toisiaan. Ihmiset eivät uskalla olla oman itsensä mittaisia ja he pelkäävät tulevansa naurunalaisiksi tai hylätyiksi. Pelkonsa takia ihmiset suostuvat tekemään asioita, joita eivät ryhmän ulkopuolella tekisi. Luovuus on tyrehtynyt ja keskustelu liikkuu asiatasolla. Ryhmässä on tukahdutettuja aggressioita tai ne ilmaistaan vahingoittavalla tavalla.
TURVATON RYHMÄ	Epävarmuus tai pelko muiden suhtautumisesta rehelliseen itseilmaisuuksiin. Myönteisen vastakaipun puuttuminen voi johtaa suojaantumiseen tai jopa sulkeutumiseen. Keskustelu liikkuu asiatasolla, mielipiteen ja tunteiden ilmaisuyrityksiä saatetaan tehdä.
TUNTEMATON PERUSTURVALLINEN RYHMÄ	Ei pelkoa eikä epävarmuutta muita kohtaan, mutta itseilmaisuus on tunnustelevalta ja varovaista. Ryhmän kokoontumisen syy (esimerkiksi kurssi) tai tapa olla koolla takaa perusturvallisuuden, joten kukaan ei tunne itseään suuresti uhatuksi. Keskustelu asiatasolla, mielipiteiden, tunteiden ja arvojen ilmaisu varovaista.
TUTTU, TURVALLINEN RYHMÄ	Keskinäinen tuntemus on kohtalainen. Ryhmäläiset ovat melko luottavaisia sen suhteen, ettei heitä uhata mielipiteiden tai tunteiden ilmaisulla. Turvallisuuden tunne ei vielä perustu syvälliseen luottamukseen.
AVOIN RYHMÄ	Toisten mielipiteet ja kokemukset hyväksytään vähättelemättä. Ihmiset uskaltavat ilmaista mielipiteitään ja jopa arvojaan.
HEIKKOUTTA HYVÄKSYVÄ RYHMÄ	Ihmisillä on lupa ilmaista pelon, epäonnistumisen, turvattomuuden, avuttomuuden ja muita ns. heikkouden tunteita. Tarpeiden ilmaisu sallitaan. Ihmiset uskaltavat nauraa itselleen ja toisilleen turvallisesti. Hulluttelu mahdollista.
HAAVOITTUVUUTTA SALLIVA RYHMÄ	Ihmisten tietoisuuteen saattaa nousta kipeitä muistoja omasta haavoittumisesta. Niistä uskalletaan myös puhua. Vihaa ja surua uskalletaan kokea ilman suurempaa pelkoa. Häpeän tunne alkaa väistyä.
ARMAHTAVA RYHMÄ	Jos on haavoittanut muita, se uskalletaan kertoa tässä ryhmässä ja hänet otetaan vastaan anteeksiantamuksen asenteella. Uskalletaan liikkua syvissä häpeän, syyllisyyden ja arvottomuuden tunteissa. Oma pimeä puoli uskalletaan paljastaa.

Kuvio 7. Ryhmän turvallisuuden tasot (Aalto 2000, 22–23.)

Reflektoin ryhmän turvallisuusasteita musiikkityöryhteyteen lähemmin luvussa 7.11.

7.9 RYHMÄN IDENTITEETTI

Yksilön identiteettiä ja sen kehittymistä käsittelin aiemmin luvussa 6.3. Ryhmän tai yhteisön kollektiivisella identiteetillä on samoja piirteitä. Ryhmällä on oma yksilöllisyytensä ja se voi vastata kysymyksiin keitä me olemme, mistä tulemme ja mihin olemme menossa. Kollektiivinen identiteetti edellyttää ihmisten yhteistä käsitystä asiainiloista ja yhteisiksi tunnistetuista merkityksistä. Tämä voi vaatia pitkänkin prosessin, jonka aikana teemme itsemme ja toisemme tunnistettaviksi. Yhteiset merkitykset kiteytyvät symbolisiksi koodeiksi. Niillä tarkoitetaan toistuvia ilmauksia, myyttisiä kertomuksia menneisyydestä ja merkityksiä, jotka ovat vain ja ainoastaan tälle yhteisölle itsestään-selvyyksiä. (Kaunismaa 1997, 41.) Myyttiset kertomukset voivat olla pieniä tai suuria, mutta niiden kautta ryhmä ymmärtää maailmaa ja olemassaoloaan.

Myytit saavat ilmiänsä tilanteissa, joissa ne ottavat juuri siihen hetkeen sopivan muodon ja muuttuvat eläviksi. Esimerkiksi yhteisön historiasta voi löytyä tapa, jolla reagoidaan yllättäviin tilanteisiin. Myytit elävät ikään kuin kehässä, koska ne syntyvät koodeista historian myötä ja toisaalta ymmärrämme historiaa myyttien avulla. Ryhmä tai yhteisö ikään kuin havaitsee itseään rituaalien kautta, samalla tavalla kuin yksilö tekee havaintoja itsestään. (Kaunismaa 1997, 44–45.) Kun yhteisön pitkäaikaisia jäseniä palautetaan tai muistetaan, katsotaan ikään kuin ryhmän yhteiseen peiliin ja todetaan, että ryhmä on taas muutamaa vuotta kokeneempi. Usein esimerkiksi palkitsemispuheissa saatetaan palata vuosien takaisin tapahtumiin, joista on tullut kollektiivisia muistoja ja jotka ovat saattaneet jäädä elämään tarinoina kahvipöytäkeskusteluihin.

MC Adamsin kuvaama tarinamuotoinen identiteetti (kts luku 6.4) soveltuu myös ryhmän ja yhteisön erityisyyden tarkasteluun. Tarinoiden juuret ulottuvat kauas ihmiskunnan historiaan. Esi-isämme istuivat nuotion äärellä ja kertoivat tarinoita metsästysretkistään. Näin he muodostivat yhteistä historiaa ja heimonsa identiteettiä. Tarinoiden tarkoituksena ei ollut pelkästään viihdyttää, vaan ne myös opettivat tapoja ja taitoja. (McAdams 2009, 390.)

Orkesterille muodostuu helposti omia myyttisiä tarinoita. Sillä on ollut menestyskeikkeitä produktioita, sen jäsenenä on ollut poikkeuksellisia muusikoita tai joskus on todistettu taiteellinen katastrofi. Näistä kaikista syntyy tarinoita, joita kerrotaan orkesterin uusille jäsenille ja jotka voivat näiden avulla omaksua yhteisen identiteetin. Kaunismaa

(1997, 50) huomauttaa, että jotkut ryhmän identiteetin piirteet voivat sisäistyä merkittäväksi osaksi yksilön omaa persoonallista identiteettiä.

7.10 SUURRYHMÄ

Olen käsitellyt tässä luvussa ryhmäilmiöitä enimmäkseen pienryhmän kannalta. Musiikkityöyhteisöistä sinfoniaorkesterit ovat niin isoja kokoonpanoja, että niiden yhteydessä on syytä mainita muutama asia myös suurryhmien erityispiirteistä. Luvussa 7.2 oli esillä Wilfred Bionin ryhmien perusolettamustilat. Niemistö (2000, 149) huomauttaa, että suurryhmissä perusolettamustilat nousevat helposti pinnalle, koska ohjaajalla ei riitä resursseja vastata kaikkien ryhmän jäsenten yksilöllisiin tarpeisiin. Ideoita syntyy kuitenkin runsaasti, mutta ne jäävät idea-asteelle. Toimeenpaneminen ei lähde liikkeelle ja sen seurauksena suurryhmän jäsenten tahto saattaa lamaantua.

Työyhteisöissä olisi tarve pysyä ulkoisen maailman kehityksessä ajan tasalla, mutta ulkoa tuodut virikkeet eivät juurikaan sisäisty ja tule osaksi arjen toimintaa. Yhteisön itse kehittämien uusien tapojen luominen on hidasta, ellei peräti mahdotonta. (Niemistö 2000, 149.) Yleinen käsitys näyttää Niemistön (2000, 150) mukaan olevan, että mitä suurempi ryhmä koko, sitä alkeellisempaa on käyttäytyminen. Suurryhmä seuraa piilota-juisia yllykkeitä ja torjuu ahdistusta alkeellisin psykologisin puolustusmekanismein.

Suurryhmä voi olla pitkäväteinen ja turhauttava, joten se voi aiheuttaa vihaa. Se on kuitenkin sosiaalista, ei viettipohjaista aggressiota. Tästä syystä mahdollisuus avoimeen vuoropuheluun kaikkien jäsenten välillä ehkäisee parhaassa tapauksessa kuppi-kuntien ja alakulttuurien syntymistä. (Niemistö 2000, 150.)

7.11 POHDINTAA KOLMENNESTA ELEMENTISTÄ

Musiikki on ihmiselle yksi tärkeimmistä kommunikointitavoista. Siihen on siis sisäänrakennettu sosiaalisuus, koska muusikko kaipaa kuulijaa ja kuulija hakeutuu sinne, missä lauletaan ja soitetaan. Yhdessä tekeminen on musiikkialalla lähtökohta, koska hyvin harvat muusikot voivat keskittyä vain omaan soittamiseensa ilman kontaktia kollegoihinsa. Kanadalainen pianisti Glenn Gould (1932–1982), oli omalla kiehtovalla taval-

laan poikkeus, mutta muusikko, joka työskentelee sinfoniaorkesterissa tai musiikkioppilaitoksessa, ei voi vetäytyä Gouldin tavoin yksinäisyyteen tallentamaan omaa soittoaan.

Sinfoniaorkesteri on ameebamainen organisaatio, joka on samalla hetkellä suurryhmä, useita pienryhmiä, autoritäärisesti johdettu lauma, parviälyä lähes vaistonvaraisesti käyttävä olio sekä suuri joukko individualisteja. Se on sekä hierarkkinen järjestelmä että demokraattinen toimija, jossa yhdistyy käsityöläisten tarkkuus ja taiteilijoiden luovuus.

Orkesterissa ryhmäilmiöt ovat hyvin monisyisiä ja erilaisia ryhmäprosesseja on käynnissä koko ajan. Yksi tapa hahmottaa orkesteri on nimenomaan soitinryhmät eli sektiot: jouset, puhaltajat ja lyömäsoittajat. Jousisoittimiin kuuluvat viulut, alttoviulut, sellot ja kontrabassot. Puhaltajia ovat puupuhaltajat ja vasket. Tätä ryhmittelyä voi jatkaa instrumenttiryhmisiin saakka. Nämä ryhmät voivat olla hyvin erikokoisia. Ykkösviuluja saat- taan olla 16 ja tuuba muodostaa yksin oman ”ryhmänsä”. Joissakin sektioissa jäsenet saattavat vaihtua usein, mutta on mahdollista, että sektio voi työskennellä yhdessä kymmeniä vuosia.

Bruce Tuckmanin sekä Morelandin ja Levenen kuvaamia ilmiöitä voi havaita myös orkesterin sektioissa. Ryhmän sisäinen dynamiikka vahahtelee aina kun uusi jäsen liittyy mukaan. Ryhmäprosessi käynnistyy: alussa haetaan asetelmia ja jaetaan rooleja. Saattaa olla myös pieni kuherruskausi. Se voi tarkoittaa kamarimusisointia, sektioharjoituksia tai vapaa-ajanviettoa ja tutustumista persooniin. Kenties haetaan yhdistäviä asioita ja katsotaan, kenen kanssa uusi soittaja ystävystyy. Tässä tilanteessa on mielestäni tärkeää, että tulokkaalle annetaan neutraali kasvualusta, eikä kukaan ”varaa” häntä omiin tarkoituksiinsa. Jos yhteisössä on voimakkaita klikkejä, syntyy kiusaus käyttää tietämätöntä noviisia vahvistamaan omia intressejä.

Ystävyys työtovereiden kanssa on mielestäni hieman ristiriitainen asia. Läheiset ihmissuhteet antavat voimaa ja hyvää mieltä. Ne voivat kannatella vaikeiden aikojen yli, mutta pettymykset ystävyys-suhteissa työtovereiden kesken voivat kuitenkin tuntua erittäin kipeiltä, koska työtoverin kohtaa usein. Ystävyys-suhteet voivat aiheuttaa myös epätasapuolisuutta työtehtävien jaossa, jos jommallakummalla osapuolella on vaikutusvaltaa tai omia henkilökohtaisia etuja tavoiteltavana. Se aiheuttaa tyytymättömyyttä ja jopa kateutta muualla työyhteisössä.

Vakituisen työpaikan hankkiminen musiikkialalta vaatii nykyään suuria ponnistuksia. Opiskelijalta vaaditaan pitkäjänteisyyttä, määrätietoisuutta, sisukkuutta ja paineensietokykyä koesoitossa menestymiseen. Muusikot, jotka ovat tämän seulan läpäisseet, ovat sitoutuneita ja motivoituneita. Luja tahto näkyy myös yhteisöjen dynamiikassa: omat näkemykset ovat vahvoja ja näiden näkemysten törmäillessä ristiriitoja ei voi estää. Soitinryhmässä äänenjohtajan rooli voi horjua, jos uusi nuori soittaja haluaa osoittaa omaa etevyytensä. Tämä vaatii äänenjohtajalta kypsyyttä ja malttia, jotta tilanne ei kärjisty ja kaikki jokainen saa sopivan roolin. Samalla täytyy selvittää, millä tavalla ryhmässä tehdään päätökset. Isoissa jousiryhmissä äänenjohtaja päättää usein jousitukset ja soittotyylin, mutta puhallinryhmissä voidaan enemmän keskustella esimerkiksi artikulaatioista, hengityksestä ja intonaatiosta. Olen huomannut, että johtajuus saattaa myös jakautua. Taitava soittaja voi olla äänenjohtajana musiikillinen auktoriteetti, mutta ryhmässä tarvitaan myös tunnejohtaja. Tämän roolin voi ottaa joku muu ryhmäläinen ja hänen kauttaan kanavoituvat yhteiset ilot ja murheet.

Ryhmätyön kaksoistavoite on orkesterityössä näkemykseni mukaan erittäin selkeä, jopa siinä määrin, etten voi erottaa tehtävän suorittamista ja yhdessä tekemisestä saatua mielihyvää toisistaan. Hyvässä esityksessä musiikilliset elementit ovat korkeatasoisia, mutta siinä on myös oltava aistittavissa se ilo, mikä syntyy yhdessä musisoitaessa. Näin yleisö saa kaksinkertaisen kokemuksen: musiikillisen elämyksen ja samaistumisen yhdessä tekemiseen ja ryhmään kuulumiseen.

Ryhmien välisiä suhteita muokkaa yllättävän paljon se, kuinka orkesterin arkipäiväinen elämä on järjestetty. Jos soitinryhmillä on omat pukuhuoneet ja taukotilat, kontaktit muiden instrumenttien soittajiin jäävät paljon vähäisemmiksi kuin jos pukutilat ovat yhteiset. Konserttitalon yhteinen ruokailutila tuo yhteen muusikoita, jotka lavalla ovat kaukana toisistaan. Jos kiertueella lentokoneen istumapaikat on jaettu soitinryhmittäin, on vieruskaverina sama henkilö kuin lavalla. Nähdäkseni mitä enemmän kaikki ovat tekemisissä kaikkien kanssa, sitä vähemmän syntyy stereotypioita ja ennakkoluuloja. Tyyppillinen väärinkäsitys, joka syntyy, jos keskusteluyhteyttä orkesterin sisällä ei ole on se, että voimakasäänisten soittimien soittajat soittavat tahallaan koko ajan kovalla voimakkuudella ja vieläpä kiusatakseen ja vahingoittaakseen lähellä olevia kollegoitaan.

Oma soitin on ammattimuusikolle osa persoonallisuutta. Kaikki soittamiseen liittyvä on hyvin henkilökohtaista. Myönteinen palaute lämmittää ja tuntuu hyvältä. Kielteinen pa-

laute saattaa tuntua samalta kuin oma arvo ihmisenä asetettaisiin kyseenalaiseksi. Valitettavan usein musiikkimaailmassa ”hyvä soittaja” on yhtä kuin ”hyvä tyyppi”. Ihmistä soittimen takana ei tavoiteta. Orkesterissa onnistumiseen vaikuttaa paljon se, onko muusikoilla lupa epäonnistua. Jos hyvin soittaminen on keskeisesti virheiden välttämistä, kaikki rentous ja ilo katoavat. Turvallisuuden aste ja luottamus pitää olla sillä tasolla, että epäonnistuminen ei vie ihmisarvoa eikä johda hylkäämiseen. Kukaan ei tahallaan pilaa yhteistä työtä, vaan pikemminkin päinvastoin. Muusikko kompensoi parhaansa mukaan ulkoisten olosuhteiden ja huonon kapellimestarin aiheuttamat haitat.

Yhteisön identiteetin juuria on mielenkiintoista jäljittää. Onko oppilaitoksemme perustanut joku tulisieluinen musiikkikasvattaja? Keitä suuruuksia tässä koulussa on opiskelut? Olemmeko keksineet aloittaa kevyen musiikin opetuksessa ensimmäisenä suomessa? Mikä on orkesterimme suuri myyttinen tarina? Se voi olla suuri Amerikan kiertue 1960 –luvulla, kuten Helsingin kaupunginorkesterilla, tai se voi olla selviytyminen Bulevardin pienestä oopperamontusta uuteen oopperataloon, kuten Suomen kansallisoopperan orkesterilla. Sibeliuksen omakätiset merkinnät Göteborgin sinfonikkojen stemmoissa ovat tärkeitä symboleja, jotka rakentavat heidän orkesterinsa identiteettiä. Entä miten identiteetti muuttuu ja kehittyy? Onko Berliinin filharmonikoilla sama identiteetti, jos puolet sen soittajistosta vaihtuu? Vaikuttaako julkisuuskuvan tietoinen rakentaminen eli brändäys siihen identiteettiin, jonka yksittäinen muusikko tunnistaa?

Ryhmäilmiöt ja musiikki ovat mielenkiintoinen yhdistelmä, jonka parissa riittää pohdiskeltavaa loputtomiin. Mielestäni tästä näkökulmasta katsottuna siitä, että yhteistyö sujuu ja soitto soi seuraa se, että kaikki on helppoa eikä mikään voisi olla yksinkertaisempaa. Päinvastaisessa tilanteessa, kun ristiriidat raastavat, kaikki muuttuu äärimmäisen monimutkaiseksi ja vaikeaksi ratkaista.

Konservatorion ryhmä syventyi pohtimaan ryhmän turvallisuusasteita. Kollegioihin kaivattiin lisää yhteistyötä, kohtaamisia toivottiin muutenkin kuin tutkintolautakuntien koontuessa. Opettajien tutustua paremmin toisiinsa keskinäiset väärinkäsitykset vähenisivät ja kanssakäymisestä tulisi luontevampaa, kun työroolien määräämä aselma hälvenisi.

Orkesterin ryhmä pohti roolien muuttumista muusikoiden vaihtumisen myötä. Jos kokenut muusikko on jäänyt eläkkeelle, hän on vienyt myös roolinsa mennessään. Monesti eläkkeelle jäävillä, kokeneilla orkesterilaisilla on ollut rauhoittava ja tasapainottava

rooli, joten tämä tärkeä asema on tarjolla sopivalle henkilölle. Soitinryhmissä voi olla myös jatkuvaa kuohuntaa, jos esimerkiksi äitiyslomien sijaisuudet hoidetaan viikko kerrallaan eri keikkasoittajien toimesta.

Roolien todettiin myös säilyvän orkesterityön ulkopuolella. Kamarimusiikkikokoonpanoissa orkesterin ykkösstemmojen soittajat asettuvat automaattisesti soittamaan ykkösstemmoja, kakkoset kakkosia ja niin edelleen. Näin tapahtuu useimmiten, ellei asiaa sovita erikseen toisin. Orkesterin sisällä varaäänentohtajat voivat joutua nopeastikin uuteen rooliin äänenjohtajan äkillisesti sairastuttua. Työskentely soolopuhaltajan tehtävässä on hyvin erilaista kuin väliääntä soitettaessa.

Kuten konservatorion ryhmä, myös orkesterilaiset keskustelivat pitkään ryhmien turvallisuusasteista. Orkesterin todettiin olevan varsin turvallinen. Omat virheet luonnollisesti harmittavat, mutta kollegoiden vihamielisiä reaktioita ei tarvitse pelätä. Päinvastoin, myötätuntoa on osoitettu, jos suuri vahinko on päässyt lipsahtamaan.

Orkesterilaiset pohtivat ryhmän identiteetin muuttumista, kun suuri osa ryhmästä vaihtuu – kuten on odotettavissa Sinfonia Lahdessa kymmenen vuoden sisällä. Silloin on tärkeätä, että hyvät käytännöt muistetaan ja osataan välittää tuleville muusikkopolville. Tällaisia ovat esimerkiksi uusien orkesterilaisten lämmin vastaanotto työyhteisön uusiksi jäseniksi, samoin kuin tilapäisten soittajien tasavertainen kohtelu vakituisten muusikoiden kanssa.

8 NELJÄS ELEMENTTI: VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutus on työelämässä, kuten kaikissa sosiaalisissa tilanteissa, keskeinen ilmiö. Ilman vuorovaikutusta ryhmä olisi vain joukko yksilöitä, joilla ei olisi mitään kontaktia toisiinsa, eikä yksilöillä olisi vähäisintäkään merkitystä toisilleen. Ratkaisevasta merkityksestään huolimatta sana ”vuorovaikutus” johtaa harhaan, sillä se antaa mielikuvan, että vaikutamme toinen toisiimme vuoron perään, vaikuttaja aktiivisena viestittäjänä ja vaikutettava passiivisena vastaanottajana. Oikeasti kyseessä on silmukka, jossa viestin antaja havainnoi vastaanottajan reaktioita jo viestittämisen aikana. Ne vaikuttavat välit-

tömästi viestijään, jonka reaktiot vaikuttavat vastaanottajaan ja niin edelleen. (Hari 2006, 399.) Vuorottelu kommunikaatiossa on siis näennäistä, mutta koska vuorovaikutus on käsitteenä vakiintunut ja kaikille tuttu, käytän sitä.

8.1 KASVOJEN, KATSEEN JA KEHON MERKITYS VUOROVAIKUTUKSESSA

Ihmisellä on erityisen hyvät taidot toisten ihmisten kasvojen tunnistamisessa. Tarkkojen havaintojen harjoittelu alkaa heti syntymän jälkeen, sillä aivan vastasyntyneet vauvat seuraavat katseellaan mieluummin kasvoja muistuttavia kuin muita kuvia. Harjoittelu jatkuu aina aikuisikään saakka, sillä vielä murrosikäinen suoriutuu huomattavasti huonommin kasvojen tunnistustehtävistä kuin aikuinen. Vastasyntyneiden taito tunnistaa kasvot piirroksista viittaa siihen, että ihmisellä on tätä varten valmiina hermostollisia mekanismeja. Apinoilta tällaisia ”kasvosoluja” on löydetty, ja ihmisen aivoja kuvantamalla on havaittu aktivaatiota ns. fusiformis -aivopojun alueella. (Hietanen 2006, 407–408.)

Evoluutiossa ihmisen silmä on kehittynyt eri tavalla kuin muiden kädellisten. Näillä silmistä eivät erotu värikalvo eli iiris eikä pupilli, joten lajitoverit tai saalistajat eivät pysty tulkitsemaan katseen suuntaa. Ihmisellä tilanne on päin vastainen: silmämuna on valkoinen ja se on suurempi kuin muilla kädellislajeilla. Iris erottuu helposti ja katseen suunta on helppo nähdä. Myös soikea silmäaukko helpottaa ihmisen katseen suunnan havainnointia. Katseen suunta on siis tärkeä sosiaalinen signaali, jolla voidaan viestittää mihin katsojan huomio on kohdistunut. (Hietanen 2006, 409.) Se myös vetää toisten ihmisten huomiota samaan suuntaan. (Hietanen 2006, 411.)

Toisen henkilön suora katse vangitsee havaitsijan tarkkaavaisuuden puoleensa ja se nostaa vireystilaa. Sen on havaittu myös nostavan dopamiinitasoa, joka käytännössä tuntuu mielihyvänä. Ilo ja viha tunnistetaan parhaiten suorasta katseesta, ja niihin yhdistyy lisääntynyt toimintavalmius tai lähestyminen. Sivulle suunnattu katse aktivoi vetäytymiseen, joten surun ja pelon ilmaukset tunnistetaan siitä parhaiten. Kasvonilmeiden ja katseen suunnan on luonnollisesti vastattava toisiaan yksiselitteisten tulkintojen aikaansaamiseksi. (Hietanen 2006, 411.) Katseen suunnan merkitys ja surun sekä ilon ilmeet ovat universaaleja, eli ne tunnistetaan eri kulttuureissa ympäri maailman (Kaupila 2006, 33).

Kasvojen ilmeistä on melko helppo lukea kanssaihminen tunteita. Läheisten ihmisten kasvoilta tunnistaa pieniäkin vihjeitä, mutta esimerkiksi vihan tunnistaa vaivattomasti vieraankin ihmisen kasvoilta. Tämä on luultavasti evoluution järjestämä varotoimi, sillä vihaisen ihmisen kohtaaminen voi vaatia nopeita ratkaisuja. Onnellisen ja hyväntuulisen ihmisen kohtaamiseen ei liity samanlaista uhkaa. (Kauppila 2006, 35.)

Hymyssä on paljon vivahteita, ja ne vaikuttavat eri tavoilla vuorovaikutustilanteissa. Hymy voi kertoa omasta hyvästä olostai kohtaamisen tuomasta ilosta. Se voi olla kutsu avoimeen vuorovaikutukseen. Hymyllä voi myös peittää ikäviä tunnetiloja. Sillä voidaan osoittaa myös halveksuntaa, ylimielisyyttä ja vähättelyä. (Kauppila 2006, 35.) Silmät yleensä paljastavat hymyn perimmäisen luonteen.

Silmiin katsominen osoittaa kanssakäymisessä avoimuutta ja rehellisyyttä, ja avoimet silmät viestivät vastaanottavaisuutta ja valppautta. Kuunnellessaan ihmiset katsovat puhujaa silmiin enemmän kuin puhuja kuuntelijoita, mutta kysymys—vastaus —tilanteissa molemminpuolisten silmäkontaktien määrä kasvaa. Katseeseen voi yhdistää kasvonilmeitä, kuten kulmakarvojen kohottamista, suun mutristamista, nenän nyrpistämistä, otsan kurtistamista tai irvistämistä. Näillä kaikilla on oma merkityksensä ja jos katse, ilmeet ja eleet viestivät samoja asioita, niiden tunnistaminen ja tulkinta on helppoa. Katseen siirtäminen pois keskustelukumppanista, varsinkin jos kääntää pään samalla pois päin, on selvä kielteinen viesti. (Kauppila 2006, 36.) Katse on siis voimakas väline, siitä kertoo myös sanonta ”jos katse voisi tappaa”.

Kasvojen ja ilmeiden merkityksestä kertoo mielestäni sekin, että ihminen kykenee lähettämään erilaisia tunneviestejä hymiöiden avulla. Niissä on muutamalla graafisella merkillä luotu suuri kirjo sanattomia viestejä, jotka korvaavat kasvokkainviestinnän ilmehtimistä.

Kasvojen lisäksi keho ja etenkin kädet ovat mukana vuorovaikutuksessa. Kädet voivat täydentää sanallista viestiä visuaalisesti. Ne voivat kuvailla muotoja tai osoittaa suuntia. Käsille on olemassa myös vakiintuneita sanomia: tiukkaan puristettu nyrkki, peukalon nostaminen, etusormen heristäminen, käsien nostaminen antautumisen merkiksi, avokämmenellä torjuminen, sormien ristiminen, keskisormen näyttäminen ja muut eleet ovat voimakkaita viestejä omassa kulttuurissamme. (Kauppila 2006, 37.)

Käsillä voimme tervehtiä vastaantulijoita tai voimme ojentaa kätemme kätelläksemme. Uuteen ihmiseen tutustuessamme kättely on tärkeä ensivaikutelman luoja. Löysä käsi ja jämäkkä puristus antavat päinvastaiset vaikutelmat. Kättelyn taustalla on osoitus ystävällisistä aikeista ja avoimen käden ojentaminen näyttää, ettei se kannu mitään sellaista, millä voisi vahingoittaa toista. Näin esimerkiksi tapa, jossa käsi ojennetaan kämmenselkä ylöspäin, antaa kuvan, että ojentajalla on jotain, mitä hän haluaa kätkeä. (Kauppila 2006, 38.) Kättely on kuitenkin hyvin kulttuurisidonnaista. Olen havainnut, että Pohjoismaissa kätellään silloin, kun halutaan korostaa tilanteen tärkeyttä. Ystävän jälleennäkeminen pitkästä aikaa, hänen merkkipäivänsä tai hieno työsuoritus antavat syyn kätellä. Kaukoidän kulttuureihin kättely eikä muukaan fyysinen koskettelu kuulu, mutta Välimeren maissa ja Etelä-Amerikassa kätellään paljon, yleensä aina sekä tava- tessa että erotessa, ja on mielenkiintoista huomata, että näin tekevät jo hyvin nuoret.

Käsille kehitetty viittomakieli on hieno ja ilmeikäs tapa kommunikoida. Taitava viittoja yhdistää kasvonilmeet viestiin niin hyvin, että viittomia ymmärtämätönkin saattaa saada käsityksen, mistä on kyse. Orkesterimuusikot seuraavat kapellimestarin käsiä, joilla tämä yrittää välittää tulkintaansa partituurista soivaan muotoon. ”Hyvät kädet” onkin muusikoiden mielestä yksi kapellimestareiden tärkeimpiä ominaisuuksia.

Kehon asento välittää tietoa aktiivisuudesta, mielialasta ja aikeista. Kehon käyttö liittyy myös siihen, millä etäisyydellä ihmiset ovat toisistaan. Kauppilan (2006, 39) mukaan antropologi Edward Hall on havainnut, että muodollisissa tilanteissa ihmisten välimatka on 3–7 metriä, tätä Hall on kuvannut julkiseksi etäisyydeksi. Työtehtävissä, kouluissa ja satunnaisissa sosiaalisissa tilanteissa toimitaan 1,25–3 metrin säteellä ja tällä on nimi- tys sosiaalinen alue. Persoonallinen alue on 0,5–1,25 metriä ja se on varattu ystäville ja tuttaville. Intiimi alue on puolesta metristä aina fyysiseen kontaktiin. Tällöin ihmiset ovat hyvin läheisiä toisilleen. Hisseissä, metroissa ja muissa väentungoksissa ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin, ja silloin on osattava kunnioittaa toisen yksityisyyttä.

8.2 KASVOJEN SUOJELEMINEN

Kasvojen merkitys on keskeinen puhutun viestin tulkinnessa jokapäiväisessä vuorovai- kutuksessa, mutta kasvoilla on myös suuri vertauskuvallinen arvo. Timo Purjo (2014, 122) näkee kasvot vertauskuvana ihmisen alastomuudelle ja haavoittuvuudelle. Ne

ovat portti toisen ihmisen maailmaan ja hänen arvoihinsa. Aidossa kohtaamisessa ihminen unohtaa omat kasvonsa ja päästää kumppanin kasvojensa taakse, sisimpäänsä.

Kasvojen säilyttäminen ja niiden suojeleminen kuvaavat vertauskuvallisesti sen positiivisen sosiaalisen arvon varjelemista, minkä yksilö on ottanut ympärillä olevien ihmisten hyväksynnässä. (Goffman 2012, 23) ”Sosiaaliset kasvot” ovat keskeiset turvan ja mielihyvän lähteemme ja ne ovat mitä henkilökohtaisinta omaisuuttamme, mutta voimme menettää ne, jos emme käyttäydy niiden arvoisesti. Paitsi omien kasvojen suojeleminen, myös kanssaihminen ”kasvoista” huolehtiminen on tärkeää sujuvan yhteiselämän varmistamiseksi. Toisten ihmisten nöyryyttäminen on vastenmielistä katsottavaa ja vain sydämetön kykenee siihen tuntematta itse mitään. Kasvojen säilyttäminen puolin ja toisin ei ole kuitenkaan vuorovaikutuksen päämäärä, vaan sen ehto. Kullakin yhteisöllä voidaan olettaa olevan käsitys omasta tavastaan tehdä kasvotyötä eli tahdikkaudesta. (Goffmann 2012, 28–31.)

Kasvojen säilyttämisen painopiste vaihtelee kulttuurin mukaan. Länsimaisessa yksilökeskeisessä kulttuurissa omien kasvojen säilyttäminen on etusijalla toisen ihmisen kasvojen suojelemiseen verrattuna. Tämä näkyy esimerkiksi tärkeistä asioista neuvoteltaessa, jolloin jämäkkyys omien etujen varmistamiseksi on etusijalla. Kaukoidässä suojellaan herkemmin muiden kasvoja ja ollaan enimmäkseen tahdikkaita ja varovaisia. (Ahokas 2013, 179.) Olen pannut merkille, että tämä aiheuttaa aloitekyvyttömyyttä hierarkkisissa suhteissa: alempiarvoinen ei uskalla tehdä omia päätöksiä työssään, koska hänen kuuluu saada määräykset esimieheltään ja esimiehen sivuuttaminen johtaisi tämän kasvojen menetykseen.

Kasvojen menetys ja siitä seuraava nolostuminen tai häpeä ovat onneksi kuitenkin melko harvinaisia. Kasvojen suojelemiseen muodostuneet käytänteet kuten ennalta arvattavien nolojen tilanteiden välttely, hämmennyksen huomaamatta jättäminen ja huumori suojaavat hämmentymiseltä. (Peräkylä 2013, 354.)

8.3 VIESTINNÄN KAKSOISSIDOS

Kuten kirjoitin luvussa 8.1 ilmeet ja eleet täydentävät sanallista viestintää ja helpottavat sen tulkintaa. Valitettavasti puhuttu ja elehditty viesti voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Jos näin on, viestin todellinen sanoma jää hämärän peittoon ja se aiheuttaa

vastaanottajassa hämmennystä. Tätä kutsutaan viestinnän kaksoissidokseksi. Tämän ilmiön ollessa toistuvaa seuraukset voivat olla vakaviakin. Jos esimerkiksi pieni lapsi joutuu jatkuvasti olemaan epävarma kumpi hänen vanhempansa viesteistä, sanallinen vai sanaton, pitää paikkansa, riski psyykkiseen häiriintymiseen on suuri. (Onnismaa 2007, 104.)

Työelämässä viestinnän kaksoissidokset voivat näkyä organisaation julkikuvan ja arki-sen aherruksen eroina. Vaikka johto julistaa, että työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, se ei tee mitään toteuttaakseen tätä periaatetta. Lähin esimieskin saattaa vakuuttaa arvostavansa rehellisyyttä, itsenäisyyttä ja aloitteellisuutta, mutta sortuu silti mikromanagementtiin eli pikkuasioihin puuttumiseen. (Onnismaa 2007, 103.) Työyhteisön vaikeat asiat saatetaan sivuuttaa ristiriitaisilla ja sekavilla viesteillä, jotka ovat näennäisesti selkeitä, mutta lähemmin tarkasteltuina moniselitteisiä ja sekavia. Tällä tavalla viestivä peittää oman epävarmuutensa, jota ei halua myöntää. (Onnismaa 2007, 103.)

Kaksoissidos ilmenee myös tilanteessa, jossa työtoveri voi muodollisesti sanoa olevansa kiinnostunut kollegansa kommentista, mutta hänen käytöksestään ei erotu minkäänlaista emotionaalista liikahdusta. Samanlaisella ohittamisella voidaan välttää erimielisyydestä seuraavat konfliktit: eriävät mielipiteet sivuutetaan ”mielenkiintoisina”. (Onnismaa 2007, 103.) Kaksoissidostilanne voi syntyä myös intensiivisen tiimityön ja keskinäisen kilpailun samanaikaisuudesta (Onnismaa 2007, 105). Siinä työntekijät jäävät oletuksena olevan tiimityön ja oman edun tavoittelun aiheuttaman ristiriidan muodostamaan tyhjiöön, jonka täyttää ryhmän ulkoa saneltavat arvot.

Mielessäni on vielä kaksi variaatiota kaksoissidoksesta. Ensimmäisessä esimies tai kollega tuntuvat kiinnostuvan asiastani, mutta vain siinä tapauksessa, jos asiastani on heille itselleen hyötyä. Silloin olenkin yhtäkkiä arvostettu ja tärkeä henkilö ja pääsen ”piireihin”. Jos myöhemmin esittelen taas uutta ideaani, se kaikuu kuuroille korville, jos sillä ei ole arvoa asioista päättävälle henkilölle. Toisessa variaatiossa saan samalta henkilöltä erilaista palautetta eri yhteyksissä. Näin käy, kun esimieheni suhtautuu työsuorituksiini välinpitämättömästi kahden kesken, mutta hän kehuu niitä julkisesti. Tällä tavoin hän voi korostaa omaa asemaansa kehumalla alaistaan, mutta hänen todellinen arvostuksensa jää hämärän peittoon.

8.4 NONKOMMUNIKAATIO

Työyhteisöissä ja muissa sosiaalisissa tilanteissa vastaanotamme jatkuvasti viestejä toisiltamme. Osa on sanallisia ja osa on eleitä ja ilmeitä, jotka tulkitsemme tilannekohtaisesti. Englantilaissyntyisen, Pohjois-Amerikkaan toisen maailmansodan syttyessä muuttaneen antropologi Gregory Batesonin (1904–1980) kommunikaatioteorioiden keskeinen ajatus on se, että suhteista rakentuvissa järjestelmissä tapahtumattomuuskin voi olla viesti. Batesonin työtoverit tulkitsivat tätä niin, että toisten ihmisten läsnä ollessa kaikkeen käyttäytymiseen sisältyy viesti. He tiivistivät tämän ajatuksen maksimiin ”et voi olla viestimättä” (you can not not communicate). (Vesala 2013, 164.)

Nonkommunikaatioon liittyy tulkinnanvaraisuuksia, koska viestiä vastaanottamaan valmistautunut osapuoli jää vaille odottamaansa. Hän kenties miettii, miksi kommunikointi on jäänyt tapahtumatta, ehkä häneltä piilotetaan jokin todellinen tai olennainen viesti. Tämä hämmentävää, koska vastaanottajalle herää epäily valehtelemisesta. Valhe voi olla pelkkä totuuden kertomatta jättäminen ilman varsinaista valheellista viestiä. (Vesala 1998, 72.)

Bateson oli sitä mieltä, että nonkommunikaatio voi olla myös hyödyllistä. Monien asioiden luonne vaatii kommunikoimatta jättämistä, esimerkiksi uskonnollisten kokemusten yhteydessä. Pyhää ja pyhyyttä suojellaan hiljaisuudella ja salaisuuksilla. (Vesala 2013, 165.) Havaintojeni mukaan taiteen tuottamia elämyksiä suojellaan samalla tavalla, sillä monet ihmiset haluavat pitää liikutuksensa omina, intiimeinä kokemuksinaan. Myös taiteilija-ammattaja suojataan nonkommunikaatiolla: lahjakkuutta pidetään ylhäältä tulleet lahjana, ja taiteilija työskentelee selittämättömän voiman viemänä, josta hän itsekin ei ole tietoinen. Yleisöltä nonkommunikoidaan tuhansien tuntien työ, ammattitaudit ja kovat psyykkiset paineet ja ankarat taloudelliset realiteetit. Samalla taiteilijat pitävät taiteen tekemisen yksinoikeuden itsellään ja yleisönsä valmiina maksamaan pääsystä sen äärelle.

8.5 DIALOGI

Vuorovaikutuksen ihanteena tunnutaan pidettävän dialogia. Se on vapaasti suomennettuna asioiden läpikäymistä, mutta se mielletään syvälliseksi sisäiseksi, kahdenväliseksi tai monenkeskiseksi keskusteluksi, jossa muodostetaan omaa kantaa omia ja

muiden väitteitä koetellen. (Houni 2014, 137.) Kreikan kielen *dia* tarkoittaa ”läpi” tai ”kautta” ja *logos* viittaa siihen piirteeseen ihmisen mielessä, joka ”antaa muodon sellaiselle, millä muuten ei olisi muotoa” (Kohlrieser 2014, 160). Ratkaisevaa dialogissa on ajatustenvaihto ja järkeilyn vuorottelu. (Houni 2014, 137.) Ranskalainen tutkija Pierre Hadot (1922–2010) sanoi, että ainoastaan silloin, kun *todella* tahtoo keskustella, syntyy *todellinen dialogi*. Se ei ole keskittymistä väittelyn voittamiseen eikä riitapukarin kukistamiseen vaan irtautumista omista ahtaista ajatusmalleista ja toinen toisensa ajatuksille herkistymistä kohti yhteisymmärrystä. Asettumalla toistensa asemaan keskustelijat saavuttavat yhteisen ymmärryksen, joka on heitä itseään vahvempi. (Houni, 2014, 139.)

Timo Purjo (2014, 76) painottaa, että dialogi ei ole peräkkäisiä monologeja, argumentteja ja vasta-argumentteja tai kysymyksiä ja vastauksia. Siihen liittyy keskeisesti eettinen asenne, jonka tarkoituksena on vaikuttaa toisen parhaaksi.

Sokraattinen dialogi on saksalaisen filosofi Leonard Nelsonin (1882–1927) kehittämä keskustelumuuoto. Se on ryhmässä tapahtuvaa keskustelua, jota ohjaa fasilitaattori eli prosessin vetäjä ja hän voi olla myös ryhmän ulkopuolinen henkilö. Keskustelun aihe voidaan sopia ennakkoon tai ryhmä voi valita sen kokoontumisen aluksi. Keskustelua käydään osallistujien kokemusmaailmasta käsin, eikä siteerauksia, kirjallainauksia eikä referointeja hyväksytä. Näin pysytään tasa-arvoisessa tilanteessa, eikä ryhmän jäsenistä kukaan jää ulkopuoliseksi puuttuvan tietopohjan takia. Tavoitteena on löytää ”toisuus” tai kaikkia tyydyttävä yhteinen vastaus alkuperäiseen kysymykseen tai aiheeseen. Ajatusten vaihto on sokraattisen keskustelun ainoa työkalu ja se soveltuu senkaltaisten kysymysten pohdintaan, joita voidaan tarkastella jäsenten yleisen kokemuksen valossa. (Houni 2013, 270.) Työyhteisössä sokraattinen dialogi soveltuu Hounin (2013, 273) mukaan työhyvinvoinnin tukemiseen projekteista palautumisessa, ongelmanratkaisutilanteissa tai tasapainoisuuden lisääjänä. Itse näkisin sokraattisen dialogin tärkeänä merkityksenä sosiaalisen pääoman lisäämisen ja omien näkökulmien avartamisen työyhteisön sisällä. Itsetuntemuksen lisääminen on myös Hounin (2014, 146) mukaan sokraattisen dialogin lopullinen perusta ja päämäärä.

Raaka debatti voidaan nähdä dialogin vastakohtana. Näiden ääripäiden väliin sijoittuvat tavanomainen keskustelu ja dialogia lähenevä taitava keskustelu. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56.) Vuorovaikutus voi ajautua debattiin tai se voi kehittyä dialogiksi. Seuraavasta kaaviosta voi seurata, millä tavalla keskustelu kummassakin vaihtoehdossa kehittyy.

SYÖKSY DEBATTIIN	NOUSU DIALOGIIN
Lähtökohta: Tilanteessa on yksi ainoa ratkaisu tai näkemys, joka on juuri minun omani.	Lähtökohta: Kaikkiin tilanteisiin on monia päteviä ratkaisuja ja näkökulmia, Sinun näkemyksesi mukaan lukien.
Tavoite: Olla oikeassa, myydä käsitystään, taivutella, vakuutella, voittaa.	Tavoite: Pyrkii ymmärtämään toisen näkemystä hänen tilanteestaan käsin.
Asennoituminen: Arvottava ja kriittinen. "Mikä tässä on väärin?" "Kenen vika?"	Asennoituminen: Uteliaisuus, tiedonhalu ja avoimuus. "Mikä on uutta?" "Mikä on arvokasta?" "Mitä tästä voisi oppia?"
Käyttäytyminen: Ei hyväksy purematta mitään selvältäkään tuntuva. Tulkitsee muut haasteellisina puolustusasianajajina. Kuuntelee tuomitsevasti. Kuuntelee tarkasti virheitä ja puutteita. Suunnittelee vastatodisteita. Puhuu enemmän kuin ehtii kuunnella.	Käyttäytyminen: Ottaa vastaan mitä sanotaan ja pitää sitä sanojan totuutena. Kokee tilanteet mahdollisuuksina syventää ymmärtämystään. Kuuntelee jokaisen kertojan oman tarinan ilman lähtökohtaista kritiikkiä. Kuuntelee enemmän kuin puhuu. Reflektoi sen sijaan, että reagoisi.
Kysymysten tarkoitus: Kuulustella muita. Tehdä sellaisia kysymyksiä, joiden avulla voi vahvistaa omaa näkemystään. Kyseenalaistaa muiden näkemykset.	Kysymysten tarkoitus: Selventää ja syventää ymmärtämystä. Ymmärtää, mitä toisten ajatukset merkitsevät heille. Tutkia itsestään selviä olettamuksia.
Asianajajana toimiminen: Pitää kiinni omasta asemastaan. Todistaa oikeaksi oma asemansa. Puolustele oletuksiaan tosina.	Asianajajana toimiminen: Tuo esiin vain omia ideoitaan. Tutkii vaihtoehtoisia näkökantoja.
Rooli: Paholaisen asianajaja tai totuuden torvi. Tuloksena DEBATTI	Rooli: Asettuu katselemaan asioita lähtökohtanaan toisen tilanne. Tuloksena DIALOGI

8.6 RATKAISUKESKEINEN VUOROVAIKUTUS

Työyhteisöissä tulee eteen tilanteita, joissa on selkeä ongelma joka pitää ratkaista nopeasti. Näissä tapauksissa ei ole mahdollisuutta rauhalliseen, ilman ajallista takarajaa olevaan pohdintaan, vaan tilanteesta on päästävä eteenpäin kohti uusia tehtäviä.

Ratkaisukeskeisessä menetelmässä ongelman kartoittaminen on samalla tavalla lähtökohta kuin muissakin ongelmanratkaisu- tai terapiamuodoissa. Ratkaisukeskeisyydessä ei kuitenkaan pureta eikä analysoida ongelmaa kovin perusteellisesti, koska siinä on vaarana, että keskittyessä ongelman syihin syytteleminen, syyllistäminen ja syyllistyminen saavat tarpeettoman hyvää kasvualustaa. Ihmisten henkilökohtaiset eivätkä heidän väliset ongelmansa ole palapelejä eivätkä mekaanisia laitteita, joiden korjaamiseen riittää vioittuneen osan korjaaminen tai uusiminen. (De Jong & Kim Berg, 2013, 20.)

Ratkaisukeskeisessä prosessissa keskitytään ongelman kartoittamisen jälkeen siihen, mikä on toivottava lopputilanne ja miten se saavutetaan. Alkutilanteesta etsitään ituja, joita vaalimalla päästään alkuun. Ratkaisukeskeisyyden tavoitteena on herätellä huomaamaan, että nykyisessäkin tilanteessa on kiinnekohtia, joihin voi tukeutua. Tämä lisää motivaatiota, koska omat vahvuudet antavat itseluottamusta. Ratkaisukeskeisyyteen liittyy vahvasti myös se, että jokainen nähdään oman elämänsä asiantuntijana, joka tietää parhaiten omat voimavaransa. (De Jong & Kim Berg 2013, 21.) Tätä ovat painottaneet kaikki ratkaisukeskeisen menetelmän kehittäjät, etenkin Milton Erikson, joka Hirvihuhdan ja Litovaaran (2004, 63) mukaan uskoi, että jokaisella ihmisellä on tieto siitä, mikä on hänelle parhaaksi. Hän ei vaan välttämättä tiedä sitä, että hänellä on tuo tieto. Eriksonin suhde ongelmiin oli myös mielenkiintoinen: terapia-asiakkaan ongelma ei ollutkaan varsinainen ongelma, vaan ongelma oli se tapa, miten tuota ongelmaa yritettiin ratkaista.

Arkipuheessa viljelemme usein negatiivista sanastoa. Tätä tapaa emme itse helposti huomaa, koska se saattaa olla osa työyhteisön kulttuuria tai omaa sarkastista huumoriamme. Sanat kuitenkin luovat todellisuutta, aivan kuten Hirvihuhda ja Litovaara toteavat (2004, 46–47). Oman kokemukseni mukaan luomme kielteisellä puheella kielteistä ilmapiiriä ja todellisuutta, ja puhuessamme negatiivisesti vahvistamme samalla negatiivisen puheen taitoa ja se on seuraavalla kerralla jälleen helpompaa. Furmanin ja Aholan ”tuplanegatiivit” ovat erityisen yleisiä ja heillä onkin käyttökelpoinen ja helppo keino

kääntää ne positiiviksi. Esimerkiksi ”en halua soittaa huonolla soittimella” on positiiviksi käännettynä ”haluan soittaa hyvällä soittimella”. Viimeinen lause suorastaan houkuttelee lähtemään viemään asiaa eteenpäin. (Furman & Ahola 2002, 68.)

Vuorovaikutus on keskeinen tekijä, kun pohditaan ratkaisuja ihmisten välisiin ongelmiin. Vuorovaikutustilanteita on monenlaisia, kasvattajan ja lapsen, ohjaajan ja ohjattavan, esimiehen ja alaisen, viranomaisen ja kansalaisen, asiakaspalvelijan ja asiakkaan tai vaikkapa kahden kollegan välisiä. Vuorovaikutuksessa olevien suhteet antavat tilanteelle oman lähtökohtansa, mutta tuloksellisinta vuorovaikutus on silloin, kun osalliset toimivat rooleissaan asianmukaisesti ja roolinsa tiedostavasti. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 72.)

Hirvihuhta ja Litovaara ovat koonneet Ratkaisun taito -mallin, jossa hyvää vuorovaikutusta kuvataan 5K -periaatteella. Ensimmäinen K on *kunnioitus*. Se on avointa ja arvostavaa suhtautumista toiseen ihmisenä, jolla on oma ainutlaatuinen historia sekä ainutlaatuiset kokemukset ja näkemykset. Kunnioittava suhtautuminen estää manipuloinnin ja ennakkoasenteet keskustelukumppaniamme kohtaan. (mt. 72.) Kunnioittava kohtaaminen ei ole aina helppoa, sillä erimielisyyksistä ja virheistä keskusteleminen nostaa helposti vihan tunteita pintaan.

Kuuntelu on seuraava K. Sillä ei tarkoiteta passiivista kuulemistä, vaan osallistumista katsekontaktilla, eleillä, äännähdyksillä, lisäkysymyksillä tai kommentaareilla. Kuunteleminen ei tarkoita kuitenkaan oman näkemyksen tyrkyttämistä heti, kun tilaisuus tulee, vaan eläytymistä. Hyvä kuuntelija ei myöskään ala kertoa heti omista vastaavista kokemuksistaan, koska siinä vaiheessa kuunneltava ja hänen asiansa ovat jo jääneet taka-alalle. (mt. 74.)

Kolmas K on *keskittyminen*. Keskittyneessä tilanteessa aika ja paikka on varattu vuorovaikutukselle ja häiriötekijät kuten kännykät ja toisten ihmisten ilmaantuminen tilanteeseen on estetty. Puitteet ovat sopivat tasaveroiselle kanssakäymiselle. Voidaan esimerkiksi kysyä, onko suuren massiivisen työpöydän takana istuvaa henkilöä helppo lähestyä arkaluonteisessa asiassa, vai olisiko parasta istua samanlaisilla tuoleilla, katsekontaktissa, mutta ei kuitenkaan aivan vastakkain? Keskittyneeseen kanssakäymiseen kuuluu myös enemmän tai vähemmän tietoinen peesaus, ts. toisen asentojen ja liikkeiden seuraaminen ja jäljitteleminen. (mt. 74–78.)

Neljäs K, *keveys*, antaa vuorovaikutukselle ilmavuutta ja edesauttaa uusien ideoiden esiintuloa. Keveys voi olla paitsi sanallista, myös rentoja asentoja ja rentoa pukeutusta. Jos keveyttä kokeileva ei huomaa, että toinen ei lähde keveyteen mukaan, keskustelijat ajautuvat eri aaltopituuksille ja keskustelusta tuskin tulee hedelmällistä. (mt. 79.)

Kärsivällisyys on viides K. Hirvihuhdan ja Litovaaran 5K –kokonaisuudessa se tarkoittaa kahta tasoa. Yksittäisen keskustelun tasolla on oltava kärsivällinen, jos yhteinen linja ei heti löydy. Vuorovaikutussuhteen tasolla se tarkoittaa sitä, että samaan aiheeseen voidaan palata myöhemmin ja ottaa askeleita taaksepäin asioiden kehittäessä, jos se on tarpeellista. (mt. 80.)

Avoimet kysymykset ovat rakentavan vuorovaikutuksen ja sujuvan dialogin ydintä. Avoimilla kysymyksillä annetaan vastaajalle mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä laajemmin esiin ja samalla hän saa mahdollisuuden viedä dialogia haluamaansa suuntaan. Ne eivät ole pelkästään kysymyksiä, vaan ne voivat olla myös ajatusten herättäjiä ja risteyksiä, joissa dialogi voi lähteä moneen suuntaan, toisin kuin suljetuissa kysymyksissä, joissa kysyjän arvomaailma ja oletukset voidaan usein lukea rivien välistä. Viime mainitut kysymykset alkavat usein sanoilla onko tai oliko, kun taas avoimet kysymykset sanoilla mikä, mitä, missä, milloin, miten ja kuka. Entä miksi ”miksi” ei ollut mukana kysymyssanalistassa? Siksi, että se johdattaa ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan varsinkin ongelmia pohdittaessa syihin ja sitä kautta helposti syyttelyyn.

Ei-tietämisen positio on yksi ratkaisukeskeisen terapian perusperiaatteista. Siinä terapeutti siirtää oman viitekehyksensä syrjään ja kuuntelee asiakastaan neutraalisti ja eläytyen tämän viitekehykseen. Ajatuksena on, etteivät terapeutin omat asenteet, arvot ja mielipiteet pääse vaikuttamaan asiakkaan kertomukseen. Keskustelun pysyessä asiakkaan viitekehyksessä hänen on helpompi löytää kertomuksestaan aitoja vahvuuksia, joiden varaan hän voi alkaa rakentaa parempaa tulevaisuutta. Ei-tietämisen positio on vaikea oppia, sillä normaalisti suodatamme kaiken informaation oman mielemme läpi ja käytämme sitä oman todellisuutemme rakentamiseen. (De Jong & Kim Berg, 2013, 30–31.) Tässä on mielestäni ratkaisukeskeisen terapian paradoksi: se perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, mutta terapeutin on irtisanouduttava siitä terapian ajaksi.

Tavoitteellisuus ja motivoituminen kuuluvat kiinteästi yhteen. Kun ongelmapuhe on saatu käännettyä tavoitteiksi, ongelmat ovat ikään kuin jätetty taakse, eikä niihin tarvitse enää etsiä ratkaisuja. On siirrytty keskustelemaan tavoitteiden saavuttamisesta (Ahola & Furman 2002, 69). Tavoitteen saavuttaminen on kiinni motivaatiosta. Aholan ja Furmanin motivaatioteoria flirttailee luonnontieteiden kanssa, sillä se on esitetty seuraavanlaisena kaavana: Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys = Tavoitteen kiinnostavuus x Usko tavoitteen saavuttamiseen. (mt. 70.) Hirvihuhta ja Litovaara (2004, 34) laajentavat kaavaa niin, että asettavat yhdeksi lisämuuttujaksi tekemisen ilon. Kaikkien kolmen kertoimen ollessa mahdollisimman suuria myös motivaatio on korkealla. Motivaatiota voi siis nostaa kysymällä motivoivia kysymyksiä. Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta sinulle olisi? Mitä kykyjä sinulla on, jotka auttavat tämän saavuttamisessa? Millaista on parhaimmillaan tehdä tätä asiaa? Nämä kysymykset ovat epäsuoraa motivointia, joka on mielestäni tehokkaampaa kuin suora motivointi.

8.7 POHDINTAA NELJÄNNESTÄ ELEMENTISTÄ

Soitonopettaja on jatkuvasti läheisessä vuorovaikutuksessa oppilaidensa kanssa, ja opettaja mieltää tämän ammattirooliinsa kuuluvana. Läheinen vuorovaikutus antaa opetustilanteille oman leimansa, kun taas opettajan kommunikointi kollegoiden kanssa voi olla hyvinkin erilaista. Näissä tilanteissa valtasuhteet ovat joka tapauksessa erilaiset, elleivät peräti päinvastaiset. Opettaja tekee työnsä yksin ja hänen kanssakäymisensä kollegoiden kanssa tapahtuu oppituntien välillä, kokouksissa tai vapaa-aikana. Kollegoiden kohtaamisina latautuu paljon sanottavaa. Oman kokemuksen perusteella opetustyö on melko yksinäistä, joten ajatusten vaihtaminen on ammatti-identiteetin ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymisen kannalta olennaista.

Orkesterissa tilanne on päinvastainen. Muusikot ovat fyysisesti samassa huoneessa ja usein vielä hyvin lähekkäin. Varsinaiselle keskustelulle ei kuitenkaan ole mahdollisuutta, vaan soittamiseen liittyvä kommunikointi täytyy hoitaa kehon kielellä. Yhteiset hengitykset sekä rytmisesti ja dynaamisesti valmistavat liikkeet aloittavat musisoinnin jo ennen kuin soittamista kuuluu ääntä. Taitava kapellimestari helpottaa yhteisen pulssin löytymistä, mutta usein orkesterin on tehtävä se itsenäisesti. Orkesterin soittaessa tulee monenlaisia ärsykeitä, jotka saattavat olla ristiriitaisia. Kapellimestarin tahdinlyönti näyttää yhtä tempoa, soitinryhmä etuoikealla reagoi siihen soittamalla nopeammin kuin ryhmä vasemmalla, kollega vieressä polkee jalalla tahtia eri rytmissä, kaukana

oleva jousiryhmä näyttää soittavan ajoissa, mutta sen ääni tulee viiveellä, lyömäsoittajan iskut tulevat heijasteena salin takaseinästä ja niin edelleen.

Kehon käyttö kommunikointiin riippuu instrumentista ja istumapaikasta. Isojen soittimien liikuttelu on vaikeata, mutta pieniä soittimia, joita kannatellaan käsissä, voi käyttää elekielen tapaan. Puhaltajilla kommunikointi tapahtuu ryhmän sisällä useimmiten sivusuunnassa, ja kollega näkee liikkeet sivusilmällä. Konserttimestarin liikehdintä on tarkoitettu viestiksi koko orkesterille tai vähintään jousistolle. Jousten äänenjohtajat viestittävät omille ryhmilleen ja toisten jousiryhmien äänenjohtajille. Kollegoiden välinen katsekontakti silmistä silmiin on usein mahdotonta, sillä nuotinluvun lisäksi seurattavana on kapellimestari ja oma instrumenttikin vaativat oman huomionsa.

Kehon asento on viesti myös yleisölle. Aktiivinen soittoasento saa musisoimisen näyttämään mieleiseltä ja kuuntelukokemus on varmasti mielenkiintoisempi kuin velttona retkottavaa soittajaa seuratessa.

Hienotunteisuus ja kasvojen suojeleminen kuuluvat myös hyvään orkesteriyhteisöön. Soittaminen on hyvin henkilökohtainen asia, ja siihen puuttuminen on astumista varsin intiimille alueelle. Kollegan tekemät virheet soiton aikana jätetään yleensä sikseen, ellei kollega itse reagoi jollain tavalla. Mielestäni yksi tärkeimmistä orkesterin kypsyyden mittareista on se, kuinka se suhtautuu tilanteeseen, jossa kapellimestari ottaa silmätiukukseen jonkun soittajista. Suojeleeko orkesteri kollegansa kasvoja, vai lähteekö se kapellimestarin kumppaniksi.

Viestinnän kaksoissidokset ovat näkemykseni mukaan melko yleisiä. Yksi yleisimmistä ristiriitaisuuksista orkesterikulttuurissa on se viestintä, mitä kapellimestari harjoittaa. Harjoitusperiodin aikana kapellimestari saattaa kiukutella orkesterille jopa siinä määrin, että hänen välinsä soittajistoon tulehtuvat, mutta yleisön läsnä ollessa hän viestii mitä suurinta yhteenkuuluvaisuutta. Orkesterin julkisuuskuva saattaa myös olla ristiriidassa sen suhteen, miten muusikot yhteisönsä kokevat. Markkinoinnissa on luonnollisesti omat periaatteensa, mutta muusikko voi organisaation sisältä katsoessa nähdä siinä epätotuuksia tai ainakin kaunistelua.

Nonkommunikaatio johtaa orkesterityössäkin väärinkäsityksiin. Hienon konsertin jälkeen muusikon on tarpeellista saada edes pieni kontakti kollegoihinsa. Tavallisesti se on kättely jo esiintymislavalla, mutta se voi olla mikä tahansa kommentti lavan takana

tai pukuhuoneessa. Täydellinen kommunikaatiotyhjiö herättää ulkopuolisuuden tunteen ja epäilyksiä oman panoksen riittävydestä oman yhteisön hyväksi. Toisaalta nonkommunikaatio voi olla tarkoituksellista kollegan suojelua: Jos esimerkiksi soittaessa on sattunut jokin paha virhe, sitä ei olla huomaavinaan, ellei konsertin jälkeen soittaja itse ota sitä puheeksi.

Dialogin ja ratkaisukeskeisyyden soisin yleistyvän musiikkityöyhteisöissä. Kuten todettu, oma soittaminen on niin intiimi asia, että sen tarkasteleminen kriittisesti ajaa nopeasti puolustuskannalle. Yhteisössä olisi tärkeä päästä luottamuksessa sille tasolle, että soittajan arvo ei olisi mitattavissa hänen soittotaitonsa perusteella, vaan hänellä tulisi olla varmuus, että hänet hyväksytään omana persoonanaan. Tämä on dialogisuuden lähtökohta, ja mielestäni ratkaisukeskeinen ajattelu voi edesauttaa tämän saavuttamista. Kun ongelma käännetään tavoitteeksi ja ulkoistetaan persoonasta, ongelmasta ei ehdi muodostua ongelmaa.

Vuorovaikutus on musiikkityöyhteisöissä haastavaa, koska sitä tapahtuu samaan aikaan monella tasolla ja se on hienosyistä sekä tulkinnanvaraista. Mahdollisuuksia väärinkäsityksiin ja mielenpahoittamiseen on paljon. Yleensä näin käy silloin, kun kuulemamme sanat tai meitä kohtaan tehdyt teot eivät kohtaa odotuksiamme. Pettymys syntyy omasta tulkinnastamme, ja olemme siitä itse vastuussa. (Ilmarinen 2005, 89.) Mielestäni paras keino väärinkäsitysten välttämiseksi on keskittyä huolella sanalliseen viestintään. Kun asiat ovat tärkeitä, pyritään viestistä riisumaan tulkintamahdollisuudet heti viestiä lähetettäessä eikä vastaanotettaessakaan yritetä liittää siihen muuta kuin se, mitä viesti pelkistetyimmillään on.

Konservatorion ryhmässä dialogin ja debatin vertailu herätti erityistä kiinnostusta. Ryhmä totesi, että dialogiin on vaikea lähteä, jos toinen osapuoli on liikkeellä debattiasenteella. Dialogin harjoittajan joustavuus tulee helposti väärinkäytetyksi. Ryhmä tuntui olevan sitä mieltä, että debattiin johtava keskustelukulttuuri on konservatoriolla vähintään yhtä yleistä kuin dialoginen kulttuuri. Ratkaisuksi ehdotettiin konservatorion perustehtävän - laadukkaan musiikinopetuksen tarjoamisen - palauttamista mieliin. Perustehtävän säilyessä mielissä dialogien ja debattien ratkaisujen ja lopputulemien pitäisi palvella tuota päämäärää.

Myös orkesterin ryhmä jäi keskustelemaan dialogista. Eräs ryhmän jäsenistä totesi, että ”mehän harrastamme dialogia koko ajan”. Soittoon on sisällytetty viestejä, jotka

ainoastaan samaa teosta soittava pystyy tulkitsemaan. Hänen vastatessaan niihin tai lähettäessään viestejä eteenpäin syntyy kudelma, josta muodostuu teoksen henki. Kuulijalta kaikki tämä jää tietoisesti havainnoimatta, mutta hän tuntee sen yhteissoiton elävyytenä ja henkevyytensä.

9 VIIIDES ELEMENTTI: MOTIVAATIO, FLOW JA TYÖN IMU

Motivaatio ja motivointi ovat uskoakseni asioita, joita muusikot, etenkin soitonopettajat, pohtivat hyvin paljon. Mistä löytyy oma motivaatio vuodesta toiseen pitää soittotaitoa yllä ja harjoitella uutta ohjelmistoa? Opettajat kääntävät jokaisen kiven ja kannon löytääkseen innottomalle oppilaalleen edes pienen innostuksen siemenen.

Entä mitä flow on? Onko se lahja, joka on vain harvoilla vai voiko sen saavuttamista opetella? Kuulostaako työn imu liian hyvältä? Työnhän pitää olla raadantaa, muuten ei tiedä tehneensä töitä palkkansa eteen. Vai kuinka?

9.1 MOTIVAATIO

Mikä on se voima, joka panee ihmisen liikkeelle, liikuttaa häntä? Tätä tutkitaan, kun tutkitaan motivaatiota, eli käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Latinankielen sana *movere*, joka tarkoittaa liikkumista, on sanojen motivaatio ja motiivi taustalla. Näille on ehdotettu suomenkieliseksi vastineeksi sanaa *hinku*, joka kieltämättä kuvaa osuvasti voimakasta motivaatiota. (Honka & Ruohotie 1999,13.)

Ihmisen fysiologisia tarpeita on pidetty monissa motivaatioteorioissa liikkeelle panevana voimana. Niiden mukaan ihminen tavoittelee elimistön homeostaasia eli tasapainotilaa. Mitä suurempi epätasapaino vallitsee, sitä voimakkaampi motivaatio sen tasapainottamiseen on. (Nurmi & Salmela-Aro 2005, 11.) Behavioristinen koulukunta oli puolestaan sitä mieltä, että ihmisen käyttäytymistä voi ohjailla ulkoapäin palkkioiden ja rangaistusten avulla. Vallalla oli ajatus, että yksilöllä ei ole sisäistä aloitteellisuutta.

(McAdams 2009, 69.) Tämä käsitys oli yleinen 1900 -luvun alkupuolen ajan, kunnes sen kriittinen haastaminen loi uusia näkemyksiä motivaatiopsykologiaan.

Belgialainen Joseph R. Nuttin esitteli uuden relationaalisen motivaatioteoriansa pääajatuksukset 1960 -luvun alussa. Hän esitti, että yksilön sisäinen voima tai ominaisuus ei ole vielä motiivi vaan se on tarve. Motiivi puolestaan syntyy, kun sisäisen tarpeen ja ulkoisen kohteen välille syntyy jännite. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila ja sitä tulee hänen mukaansa tarkastella sisäisten tarpeiden dynaamisena suhteena eli relaatioina tarpeita tyydyttäviin kohteisiin. (Nurmi & Salmela-Aro 2005, 12.)

Tiedostetuissa motiiveissa ihminen kykenee pohtimaan niiden syitä ja seurauksia. Tiedostamattomissa motiiveissa taas tavoitteet ja toiminta ovat selvillä, mutta yksilö ei tiedä niiden syytä. Molemmat voidaan vielä määritellä ulkoisiksi tai sisäisiksi. Ensin mainittuja ovat sosiaaliset paineet ja arvostukset, menestyminen tai pelko epäonnistumisesta. Sisäisiä motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, ajatukset, toiveet ja tunteet. (Herrala, Kahrola & Sandström 2008, 113.)

Motiivien yhteisvaikutus eli motivaatio ilmenee yksilön haluna tehdä jotain. Se on psyykinen tila, joka määrää mielenkiinnon kohteen sekä intensiteetin, jolla yksilö toimii. Jos motivaatio on korkea, ihminen on ahkera, sinnikäs ja hän käyttää paljon voimavaroja saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaation heikkous tai motiivien ristiriitaisuus luonnollisesti heikentää suoriutumista tai jopa estää tavoitteen saavuttamisen. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaation voi motiivien voi jakaa useaan alalajiin. Yleinen jaottelu on jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivoinnissa yksilölle tarjotaan palkkiota toimintaan osallistumisesta tai hänet pakotetaan siihen rangaistuksen uhalla. Yksilö voi joutua ristiriitaiseen tilanteeseen, jos hänen elämänarvonsa ovat toimintaa vastaan tai hänen hyvinvointinsa on uhattuna. Toiminta on voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua ja se voi olla hetkellisesti tehokasta. Tämä edustaa behavioristien näkemystä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio voi olla myös uhkiin valmistautumista ja resurssien keräämistä pahan päivän varalle. Sisäinen motivaatio puolestaan syntyy ihmisessä itsessään. Sisäinen motivaatio saa toiminnan sinänsä tuntumaan mielekkäältä, kiinnostavalta ja innostavalta. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 54; Martela & Jarenko 2014, 14.) Palaan tähän myöhemmin, itseohjautuvan motivaation tarkastelun yhteydessä.

Motivaatio voidaan jakaa myös tunneperäiseen ja tietoperäiseen motivaatioon. Ihminen voi seurata sisäistä motivaatiotaan, vaikka ympäristö ei suosi hänen käyttäytymistään. Tunneperäiset motiivit on opittu varhaisessa lapsuudessa esikielellisessä vaiheessa ja ne säilyvät etäällä henkilön tietoisuudesta. Tällaisia piileviä motiiveja kutsutaan myös implisiittisiksi eli motiiveiksi. Eksplisiittisiä motiiveja ovat ne, jotka voidaan tavoittaa kielellisten kuvausten avulla ja jotka ovat tiedostettuja eli tietoperäisiä. Näiden perusteella yksilö voi asettaa itsellensä tavoitteita ilman tunneperäistä motivaatiota. Jos tietoperäistä motivaatiota tukee samansuuntainen tunneperäinen motivaatio, ihminen saa tekemisestään suuremman mielihyvän tunteen. (Niitamo 2005, 45–47.)

Hermostollisella tasolla tarkasteltaessa motivaatiota voi jaotella sen perusteella, minkälaista käyttäytymistä motivaatio aiheuttaa. Ihminen aistii jatkuvasti ympäristöään. Tämän avulla hän saa tietoa siitä, onko jokin tapahtuma vältettävä uhka vai lähestyttävä mahdollisuus. Motivaation heräämisen tarkoituksena on edesauttaa yksilön hyvinvointia, ja riippuu ärsykkeestä, virittääkö se lähestymiskäyttäytymistä aktivoivan motivaatiojärjestelmän vai välttämiskäyttäytymistä aktivoivan motivaatiojärjestelmän. (Hytönen & Wigren 2009, 318.) Havainnot herättävät tunteita eli emotioita aivojen alemmissa osissa, josta tunteet ovat suorassa yhteydessä motivaationaalisiin järjestelmiin. (Hytönen & Wigren 2009, 320.) Tunteet siis ohittavat tietoisin ajattelumme muuntuessaan motivaatioksi, emmekä voi siihen vaikuttaa.

Lähestymismotivaatio syntyy silloin, kun ärsyke on miellyttävä ja se lupaa yksilölle jotain myönteistä tai rakentavaa. Se voi olla ravintoa, mielihyvän tunne uuden oppimisesta tai toisen ihmisen auttamisesta. Välttämismotivaatio puolestaan ajaa ihmisen puolustautumaan, pakenemaan tai esimerkiksi hylkäämään kelvottoman ravinnon. Välttämisreaktiot syntyvät nopeammin kuin lähestymisreaktiot, koska henkiinjäämistä uhkaavat tilanteet ilmenevät nopeasti sekä odottamatta, ja evoluutio on suosinut niitä ominaisuuksia, jotka auttavat selviytymään vaarallisista tilanteista. (Hytönen & Wigren 2009, 320.)

Behaviorismin syrjäytyminen alkoi lopullisesti vuonna 1969, kun nuori jatko-opiskelija Edward Deci kyseenalaisti ajatuksen, että ihminen toimii ulkoisen ehdollistumisen ja ympäristön ohjaamana vailla sisäisiä tarpeita. Hän oletti, että ihminen voi tehdä asioita pelkästään tekemisen ilosta ja päätteli, että palkkiot eivät lisääkään motivaatiota vaan päinvastoin siirtävät huomion tekemisen aiheuttamasta nautinnosta palkkion tavoitteluun. Decin ajatus oli täysin vastakkainen vallitsevalle *homo economicus* -

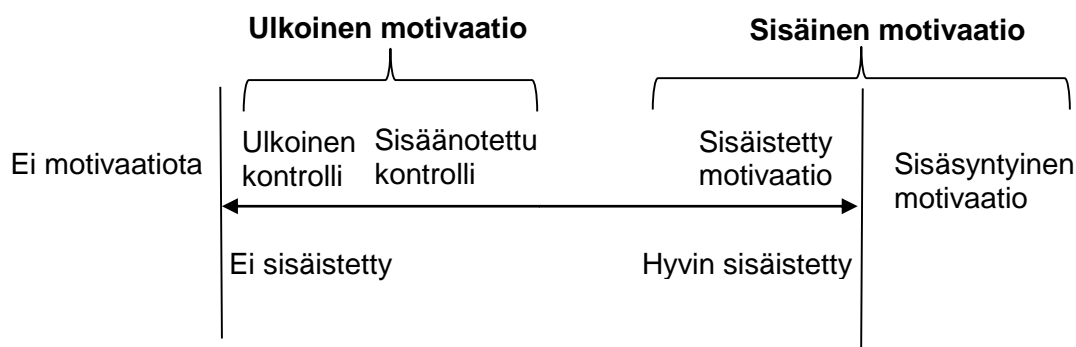
ajattelulle, jonka mukaan ihminen on rationaalinen oman etunsa maksimoija. (Martela & Jarenko 2014, 12.)

Deci sai kumppanikseen toisen nuoren tutkijan, Richard Ryanin, ja he kehittivät teori-aansa eteenpäin antaen sille nimeksi *self-determination theory* eli itseohjautuvuusteoria. Vaikka he saivat vakuuttavia tutkimustuloksia teoriansa pätevydestä, kesti 30 vuotta ennen kuin se oli selittänyt behavioristisen ajattelumallin. Lopulliseen läpimurtoon auttoi positiivisen psykologian hyväksyminen tieteellisen psykologian valtavirtaan. Tällä hetkellä itseohjautuvuusteoria on yksi keskeisimmistä teorioista, joilla kuvataan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. itseohjautuvuusteoria on aikamme johtava teoria motivaatiosta. (Martela & Jarenko 2014, 12.)

Itseohjautuvuusteoriassa on keskeisessä osassa sisäinen motivaatio. Tehtävät ja tekeminen vaikuttavat vetävän tekijää puoleensa samalla kun tekijä aktiivisesti hakee tekemistä. Ihmisen aktiivisuus onkin itseohjautuvuusteorian johtoajatus. Tekeminen on riippumattonta palkkioista eikä tekemistä tarvitse pakottaa, vaan tekeminen on innostavaa ja voimaannuttavaa. Deci ja Ryan erottivat sisäisestä motivaatiosta kaksi alalajia, sisäsyntyisen motivaation ja sisäistetyn motivaation. Ensin mainitussa tekeminen itsessään tuottaa nautintoa ja tyydytystä, kun taas jälkimmäisessä tekeminen kytkeytyy arvokkaisiin ja tärkeisiin päämääriin. Sisäistetyn motivaation seurauksena tekeminen on pitkäjänteistä ja tavoitteellista kun sisäsyntyinen motivaatio on puolestaan häilyvää. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäisen motivaation riippumattomuutta palkkioista on turha käyttää verukkeena esimerkiksi kulttuurialan pienille palkoille. Jos työolosuhteet eivät ole asialliset tai työstä saatava rahallinen kompensatio ei riitä elämiseen, on työtytymättömyys todennäköistä. Nämä ns. työhygieniatekijät on oltava kunnossa, jotta työhyvinvointi saadaan neutraalille tasolle. Tästä voidaan ponnistaa parempaan työhyvinvointiin panostamalla motivaatiotekijöihin.

Seuraavassa kuviossa eri motivaatiotyypit on aseteltu janalle, josta voi hahmottaa niiden suhteen toisiinsa.



Kuvio 9. Motivaatiotyyppien suhteet (Martela 2015, 47.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen kolme perustavaa psyykkistä tarvetta tyydyttyy. Nämä tarpeet ovat Ryanin ja Decin mukaan *autonomia* (*vapaaehtoisuus, itsenäisyys*), *kompetenssi* (*kyvykkyys, pystyvyys*) ja *yhteenkuuluvuus*. (Martela 2015, 48.)

Autonomiseksi itsensä kokeva ihminen saa tehdä valintoja itsensä ja tekemisensä suhteen. Häntä ei pakoteta eikä kontrolloida tiukasti. Hän saa osallistua itseään koskeviin päätöksiin ja hän tuntee toteuttavan itseään. (Martela 2015, 49; Liukkonen & Jaakkola 2012, 53.)

Kyvykkyyden kokeminen on seurausta siitä, että ihminen on pätevä ja aikaansaava. Hän voi käyttää omaa osaamistaan tehdessään päätöksiä ja hänellä on luottamus omiin taitoihinsa uusien tehtävien edessä. Kyvykkyys kasvaa oppimisen myötä. (Martela 2015, 49.) Näin oppiminen voi saada aikaan positiivisen kierteen. Kyvykkyys ja pätevyys ovat myös yhteydessä itsearvostukseen, joka on tärkeä osa persoonallisuuden rakennetta (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51.)

Yhteenkuuluvuus on kokemusta lämmöstä ja välittämisestä, jota ihmiset osoittavat toisilleen. Yksilöllä on tunne joukkoon kuulumisesta ja hänen toiminnallaan on merkitystä sille. (Martela 2015, 49.)

Autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus kietoutuvat mielenkiintoiseksi kudelmaksi, jossa jokaisella osa-alueella on yhteys toisiin: Ryhmä saattaa antaa erityistehtävän yhdelle jäsenelleen. Hän saa itse päättää, miten ja milloin tämän tekee. Näin hän ko-

kee olevansa autonominen samalla kun hän tekee sosiaaliselle verkostolleen hyvää. Samalla hän kokee itsensä päteväksi, koska juuri hänelle osoitettiin kyseinen tehtävä. Mahdollisesti juuri pätevyytensä ja itsenäisen työskentelytaidon takia juuri häntä pyydettiin tekemään tämä tehtävä ja ryhmä tuntee tekevänsä palveluksen osoittamalla luottamusta samalla kun ryhmä kokonaisuudessaan kokee kyvykkyyttä huomattaessaan jäsenensä erityistaidot. Ryhmä kokee myös olevansa autonominen, koska sen oma jäsen pystyy hoitamaan tehtävän, eikä sen tarvitse pyytää apua ulkopuolisilta.

Työn merkityksellisuuden kokeminen on läheisessä suhteessa sisäistettyyn motivaatioon. Työntekijällä voi olla ajoittain tunne, että työ on liian raskasta, turhauttavaa tai se ei tunnu kivalta. Hän kuitenkin jaksaa ponnistella vaikeiden vaiheiden läpi, jos hänellä on tunne, että hänen tekemisensä liittyy johonkin suurempaan kokonaisuuteen eli se on merkityksellistä. Työssä on silloin kutsumuksellisia piirteitä. (Järvilehto 2015, 369, 378.) Paljon käytetty vertaus työn merkityksellisuuden antamasta voimasta on kertomus kahdesta samaa yksitoikkoista työtä tekevästä miehestä. Omassa versiossani he lapioivat hiekkaa, ensimmäinen haluttomana ja väsyneenä, toinen vakaasti ja määrätietoisesti työskennellen. Ensimmäinen sanoo: ”Minun on pakko lapioida hiekkaa, koska minun täytyy saada rahaa.” Jälkimmäinen sanoo rakentavansa tietä, jotta ihmiset pääsisivät matkustamaan ja tutustumaan uusiin ihmisiin.

9.2 FLOW

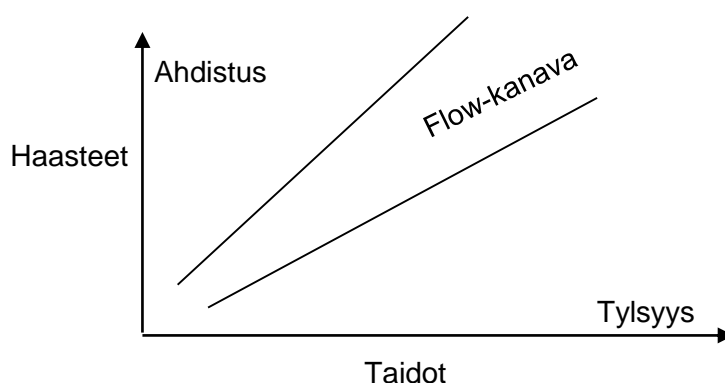
Käsite *flow* liittyi psykologian sanastoon 1990 -luvulla positiivisen psykologian nousun myötä. Se on unkarilaissyntyisen, Kaliforniassa vaikuttaneen psykologin Mihaly Csikszentmihalyin nimitys ilmiölle, jota voi kuvata myös optimaalisena kokemuksena, huippuasuorituksena, liekeissä olemisena, leijumisena tai zonella olemisena. Se on tila, jossa ihminen on täydellisesti uppoutunut tekemiseensä, olemista sen keskiössä kokonaisvaltaisesti, pakottamatta ja tietoisena tekemisestään (Matikka 2013, 15). Haasteet ja taidot ovat oikeassa suhteessa ja palaute onnistumisesta tulee välittömästi. Ajan taju katoaa, tietoisuus itsestä siirtyy sivummalle, epäolennaisiin ongelmiin ei ole tarvetta puuttua eikä huolehtia niistä (Csikszentmihalyi 1990, 113). Toiminta itsessään on niin palkitsevaa, että se vetää puoleensa, vaikka palkkiosta ei olisi tietoaakaan ja toiminta olisi vaarallista. Flowlla on siis läheinen suhde sisäsyntyiseen motivaatioon, koska molempien edellytyksenä on yksilön autonomia tekemiseensä. (Matikka 2013, 28.)

Leikit, pelit, urheilu, musisointi ja teatteri ovat esimerkkejä toiminnasta, jonka tarkoituksena on saavuttaa optimaalinen kokemus. Niissä on säännöt, tavoitteita, ne vaativat taitoja ja palaute on välitöntä. Koska ne erottuvat *ensisijaisesta todellisuudesta*, ne tarjoavat turvallisen ympäristön heittäytymiseen, jossa ihminen voi kokea mielensä hallintaa, onnistumisia ja iloa. (Csikszentmihalyi 1990, 114.)

Flow –tilassa olevan ihmisen aivoissa näkyy kuvannettaessa aktivaatiota vain toimintaan liittyvien aivojen osissa. Pitkästyneellä ihmisellä aivoissa näkyy siellä täällä harvakseltaan aktivaatiota, kun taas stressaantuneissa aivoissa on runsaasti toimintaa tunnekytkentöjen alueella. Se ei kylläkään kohdennu sen hetkiseen toimintaan, mutta kertoo levottomuudesta ja ahdistuneisuudesta. (Goleman 2014, 49.)

Flown saavuttaminen edellyttää Csikszentmihalyin mukaan yhdeksän komponentin mukana oloa. Hän on koostanut nämä komponentit huippu-urheilijoiden haastatteluista. (Matikka 2013, 39.)

Ensimmäinen komponentti on *haasteiden ja taitojen tasapaino*. Tässä ei tarkoiteta vaikeuksia, jotka nykykielessä verhotaan haasteiksi, vaan tehtävää, joka houkuttelee mietelemään kanssaan. Kun ihmisellä on taitojensa puolesta juuri ja juuri edellytykset pärjätä, hän saa ponnisteluistaan tyydytystä. Liian vaatimaton haaste ei innosta ja ylivoinen tehtävä lamauttaa. (Matikka 2013, 40–41.)



Kuvio 10. Flow - kanava (Martela & Jarenko 2014, 30)

Toinen komponentti on *toimintatietoisuuden esiinnousu*, joka tarkoittaa tavallisen tietoisuuden tilan ylittämistä, kun uppoudutaan täydellisesti käsillä olevaan tehtävään. Ihmi-

nen vapautuu epävarmuudesta ja luottaa kykyjensä riittävän. Tehtävän kannalta toisarvoiset ärsykkeet sulkeutuvat pois havaintokentästä ja tärkeä informaatio saa runsaasti huomiota. (Matikka 2013, 45.)

Selkeät päämäärät ovat kolmantena Csikszentmihalyin listalla. Flow'n saavuttaminen edellyttää, että yksilö tietää, mihin hän pyrkii ja on koko ajan tietoinen tavoitteestaan. Tavoitteen tulee olla selkeä juuri siinä nimenomaisessa tilanteessa. Tavoitteiden yksiselitteisyys liittyy taitojen ja haasteiden tasapainoon, sillä tavoitteiden tulee olla sopivan haasteellisia. (Matikka 2013, 50–54.)

Yksiselitteinen palaute tarkoittaa, että siitä puuttuu tulkinta, jonka tekijä muodostaa ympärillä olevien ihmisten reagoinnista ja omista mielikuvistaan. Palautteen tulee olla välitöntä, jotta se on kytkettävissä meneillä olevaan toimintaan ja sen on oltava myös neutraalia, jotta se ei kuormita palautteen saajaa. (Matikka 2013, 55–56.)

Keskittyminen käsillä olevaan tehtävään on viides komponentti. Tarkkaavaisuus kohdennetaan tehtävän suorittamiseen niin tiiviisti, että psyykkistä energiaa ei riitä muihin asioihin. Niiden ajattelemisen unohtuu. (Matikka 2013, 59.) Tämä on yhteydessä toimintatietoisuuden nousuun.

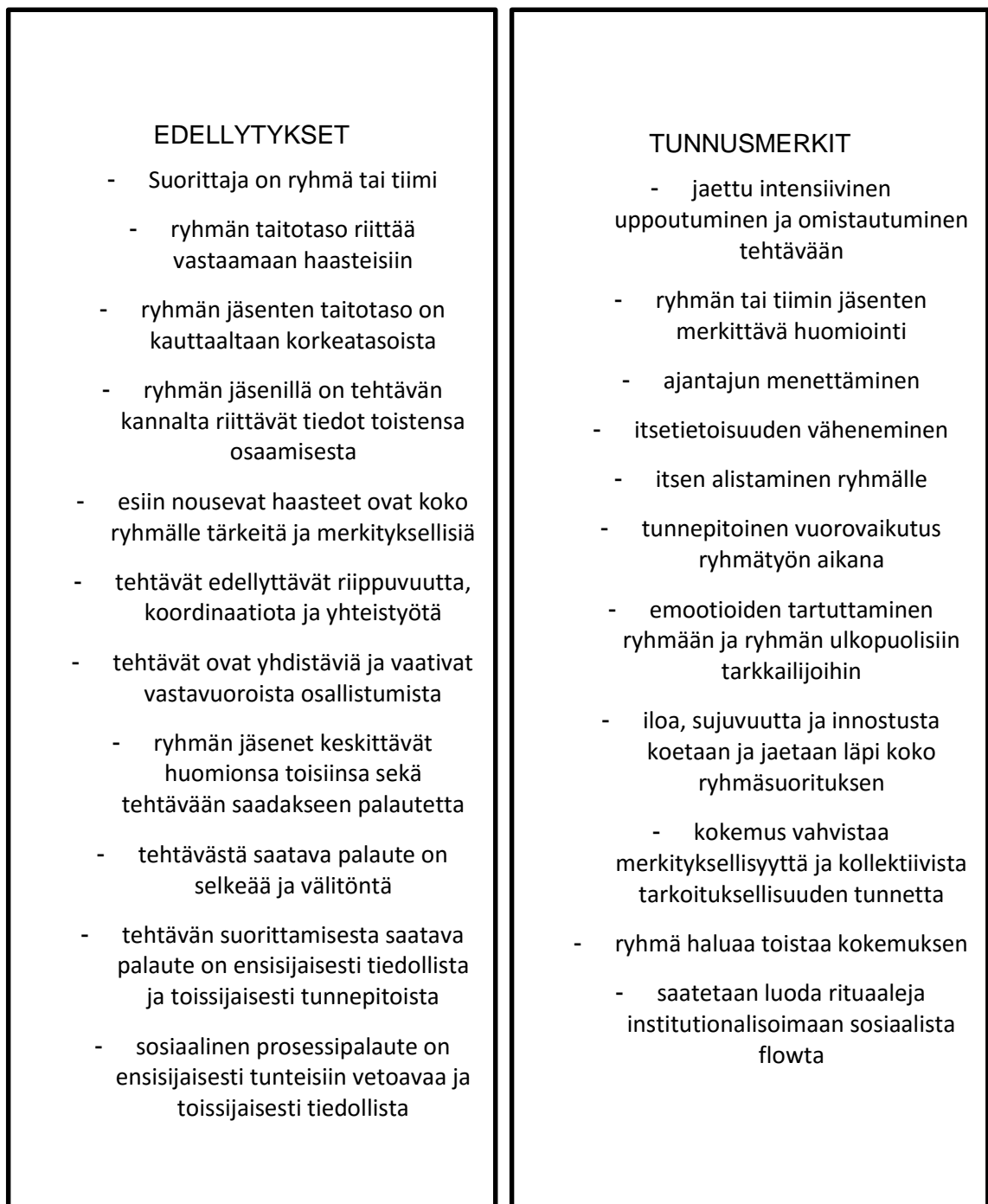
Kuudes komponentti on *hallinnan tunne*. Se on kokonaisvaltainen kokemus, jossa yksilö tuntee asioiden sujuvan haluamallaan tai odottamallaan tavalla. Hän ei erittele hallinnan kohteina olevia asioita, mutta saa tarvittaessa kokonaissuoritukseen vaikuttavat yksityiskohdat ikään kuin lokahtamaan paikoilleen. (Matikka 2013, 64.)

Itsetietoisuuden kadottaminen, joka on seitsemäs komponentti, on läheisessä yhteydessä toimintatietoisuuden esiinnousuun ja käsillä olevaan tehtävään keskittymiseen, eli toiseen ja viidenteen komponenttiin. Oman toiminnan ohjaus automatisoituu ja ihminen tavallaan sulautuu tehtäväänsä. Tekemistä ei kontrolloida tietoisesti, vaikka kaikki keskittyminen on tehtävässä. (Matikka 2013, 65.)

Täydellinen sulautuminen ja uppoutuminen johtavat *aikakokemuksen muuttumiseen*. Kronologisen ajan taju katoaa. Toisilla ihmisillä aika tuntuu pysähtyvän ja heillä on tunne, että he ehtivät tehdä enemmän asioita kuin tavallisesti, toisilla taas pitkäkin aika saattaa vilahtaa hetkessä ohi. (Matikka 2013, 66.)

Yhdeksäs komponentti on Csikszentmihalyin mukaan *autotelinen kokemus*. Se tarkoittaa, että kokemus tekemisestä on itsessään riittävä syy tekemiseen (Matikka 2013, 67). Ihmiset, joilla on tämä kyky, näkevät mielenkiintoisia asioita paikoissa, jotka muut kokevat yksitoikkoisiksi ja pitkästyttäväiksi (Csikszentmihalyi 1990, 139).

Flown voi kokea myös ryhmässä, mutta se poikkeaa yksilöllisestä flow –kokemuksesta. Sosiaaliset tilanteet vaihtelevat lähekkäin itsenäisesti toimivista yksilöistä parveen, jonka jäsenet ovat tahdistuneet toistensa kanssa ja joka ajattelee kuin yksi orgaaninen olio. Ensin mainitussa ryhmässä yhteistä flowta tuskin esiintyy, mutta jälkimmäisessä se on jopa todennäköistä. Seuraavassa kuviossa on eritelty sosiaalisen flown edellytykset ja tunnusmerkit:



Kuvio 11. Sosiaalisen flown edellytykset ja tunnusmerkit (Matikka 2013, 35–36)

9.3 TYÖN IMU

Työn imu on Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen suomalaiseen työhyvinvointitutkimukseen luoma käsite. Sen syntyyn on vaikuttanut 2000 -luvun alussa tapahtunut näkökulman muutos, jonka seurauksena työhyvinvointia ei enää pidetä työpahoinvoinnin puuttumisena. Tilalle on tullut voimavarojen ja mahdollisuuksien tarkastelu ja etsiminen.

Työn imu ei tarkoita sitä, että työ imee tekijästään kaiken. Oikeastaan päinvastoin, sillä innostunut työntekijä imee työstään energiaa. Työn imulla kuvataan vetovoimaa, jolla innostava työ kutsuu tekijäänsä. Työ on silloin motivoivaa, siinä on haasteita ja sillä on merkitystä.

Flow -kokemukset ovat työn imussa uppoutumisen myötä mahdollisia, mutta työn imu on kokonaisvaltaisempi ja pidempään jatkuva tila. Työssä ei ole välttämättä aina kivaa, mutta epämiellyttävätkin tehtävät koetaan mielekkäiksi, jos ne palvelevat arvokasta lopputulosta. Tällöin ne eivät tukahduta työn imua, mutta flow -tilaan ne tuskin johtavat. (Hakanen 2015, 344.) Epämiellyttävien töiden tai työvaiheiden läpivieminen kohti päämäärää vaatii omistautumista ja tarmokkuutta, jotka ovat uppoutumisen ohella työn imun tunnusmerkkejä. (Hakanen 2011, 38.)

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemisella on vaikutusta siihen, kokeeko työntekijä työn imua. Hän voi vaikuttaa näihin kokemuksiin omalla suhtautumisellaan: Jos asenne on *työ työnä*, elämän tärkeät asiat löytyvät muualta ja työ on keino hankkia rahaa näitä asioita varten. Nämä ihmiset lapioivat hiekkaa ja laskevat jokaisen kuorman jälkeen tilipussiin kilahtaneen summan. *Työ urana* -ihmiset motivoituvat paremmasta sosiaalisesta asemasta sekä paremmista vaikutusmahdollisuuksista, ja panostavat paljon työhön. Uralla eteneminen kohentaa heidän itseluottamustaan ainakin hetkeksi. He etenevät lapion varresta työnjohtajiksi organisoimaan toisten lapiointia. *Työ kutsumuksena* -ryhmään kuuluvat tienrakentajat. He kokevat työnsä palkitsevana, koska sitä arvostetaan ja sillä on laajaa merkitystä. (Hakanen 2011, 26.)

Työntekijän ei tarvitse jäädä passiivisesti odottamaan, että joku järjestää hänelle työn imua. Salakavalan leipääntymisen merkit on jokaisen itse huomattava ajoissa ja alettava toimimaan työvireen säilyttämiseksi, jotta kyynistyminen ei ehdi salpaamaan omaaloitteisuutta. Oma työtään voi ”tuunata”. Työntekijä voi tutkia, onko hänellä mahdol-

lista vaihdella niitä tehtäviä, joita hänen työhönsä kuuluu. Hänelle saattaa myös olla mahdollista toteuttaa työtänsä eri tavalla tai kehittää sitä. Omaa vuorovaikutustaan työhön liittyvien ihmisten kanssa voi kehittää esimerkiksi jakamalla enemmän kokemuksia, hakemalla yhteistyökumppaneita uusilta alueilta tai hakeutumalla uusiin sosiaalisiin ympyröihin. Työntekijä voi myös tarkastella omaa työtään kokonaan uudesta näkökulmasta, esimerkiksi yhteiskunnallisen merkittävyyden kannalta tai osana historiallista jatkumoa. (Hakanen 2011, 84–85.)

Työn tuunaaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kyllästymisen hetkellä työntekijä supistaa toimintaansa ja yrittää päästä vähemmällä. Oman näkökulman kapeneminen ja työn tarkoituksen unohtaminen ovat tässä tilanteessa vaarana ja se johtaa kielteiseen kiertteeseen. (Hakanen 2011, 88.)

Työn imu lisää sitoutumista työhön ja tämän voisi olettaa aiheuttavan ristiriitoja työn ulkopuolisessa elämässä. Erityisesti perhe-elämän on oletettu kilpailevan työn kanssa samoista resursseista. Samoin yksilön terveyden ja hyvinvoinnin on ajateltu olevan vastapuolen vaakakupissa työn ollessa toisella puolella. Kaikki tähänastiset suomalaiset tutkimukset todistavat kuitenkin täysin päinvastaista: työn imulla on myönteinen yhteys työntekijän hyvinvointiin, terveyteen ja perhe-elämään (Hakanen 2015, 349). Työn imu voi synnyttää positiivisen kehän, jossa työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan positiiviset muutokset vaikuttavat myönteisesti kaikkiin systeemin osa-alueisiin. (Hakanen 2015, 349.)

Onko työn imu ja työholismi sama asia? Ei, sillä niiden motivaatioperusta on erilainen. Hakanen (2015, 351) viittaa kanadalaiseen Robert Vallerandiin, joka on tutkinut intohimon psykologiaa. Vallerand on jakanut intohimon tasapainoiseen ja pakkomielteiseen intohimoon. Työholisteilla on pakkomielteisen intohimon kaltainen suhtautuminen työhön ja sen ajatellaan johtuvan heikosta itsearvostuksesta ja minäkäsityksestä. Arvottomuuden kokemusta hoidetaan ylikorostuneella työaktiivisuudella ja siitä saatavissa olevalla tunnustuksella.

Työn imua kokeva toki voi tehdä paljon töitä, mutta sillä hetkellä, kun työ muuttuu puurtamiseksi ja ilottomaksi, hän lepää. (Hakanen 2015, 352.) Työholisti ei kykene tähän, vaan hänellä on vapaa-aikanaankin työasiat mielessä ja hän tuntee huonoa omaatuntoa, jos ei työskentele. (Hakanen 2011, 112–113.) Työn imu siis suojelee työuupumukselta, mihin työholistilla on suuri riski sairastua

9.4. POHDINTAA VIIDENNESTÄ ELEMENTISTÄ

Muusikon motivaatio soittamiseen on mielestäni hiukan arvoituksellinen. Instrumenttiopinnot täytyy aloittaa hyvin varhaisessa iässä, jolloin itseohjautuvuuden kolmesta osatekijästä autonomiasta, kompetenssista ja yhteisöllisyydestä ei ole motivaation selittäjiksi. Tuossa vaiheessa onkin kysymys enemmän vanhempien motivaatiosta tarjota lapselleen kehittävä harrastus ja soitonopettajan taidosta välittää omaa innostuneisuuttaan aloittelevalle musikantille. Kantaako ulkoinen tuki ja innostaminen ammattiin asti läpi murrosiän myrskyjen ja pääsykokeiden ja koesoittojen kiirastulien? Oman kokemuksen ja läheisten kollegoideni kertoman mukaan paras motivaattori on voimakas emootio, joka johtaa haluun soittaa. Lapsuudessa kuultu ja nähty musiikkiesitys voi olla niin vahva elämys, että sen mieleen palauttaminen on helppoa ja siitä saatavalla energialla jaksaa tehdä ne harjoitukset, jotka eivät tunnu mukavilta ja kivoilta juuri sillä hetkellä.

Taitojen karttuessa kuvaan tulee mukaan yhteisöllisyys yhteissoiton muodossa ja pätevyyden tunne, kun tuntee itsensä täysivaltaiseksi orkesterin jäseneksi. Autonomialle olisi hyvä antaa tietoisesti tilaa, jotta nuori soittaja saisi tunteen, että hän opiskelee itseään eikä opettajaa varten. Musiikin ammattilaisten keskuudessa orkesterimuusikoiden ja soitonopettajien välillä ehkä suurin ero on juuri työn autonomian mahdollisuudessa. Orkesterissa määritellään mitä soitetaan, milloin, missä ja millä tavalla. Useimmiten omassa päätösvallassa ei ole sekään, kenen kanssa soitetaan. Soitonopettajalla sen sijaan on suuri pedagoginen vapaus. Hän voi päättää yksilöllisesti opetuksestaan kunkin oppilaan tarpeiden mukaan. Opettajalla on mahdollisuus vuosien saatossa perustaa, vaikka oma koulukunta oman pedagogiikkansa ympärille.

Orkesterimuusikon autonomiaa kannattaa kuitenkin tarkastella vähän laajemmasta näkökulmasta kuin pultissa istumisen kannalta. Muusikot saavat päättää omasta henkilökohtaisesta harjoittelustaan orkesteriharjoitusten ulkopuolella, se on oman arvioni mukaan noin puolet ammatin kokonaistyömäärästä. Tältä kannalta ajatellen orkesterimuusikko onkin varsin autonominen ja vapaa tekemään juuri sitä, mitä parhaiten osaa. Konserttien ja harjoitusten organisoimiseen liittyy paljon organisointia ja taustatyötä. Suunnittelu, markkinointi, myynti, budjetointi ja neuvottelut ovat sen tyyppistä työtä, että suurimmalta osalta vakituisissa toimissa olevilta muusikoilta se jäisi tekemättä.

Muusikon työtä – soitonopettajan tai orkesterisoittajan – kannattaisi tarkastella itseohjautuvuusteorian kannalta perusteellisemminkin. Autonomian lisäksi voi pohtia, tekeekö työssään sitä, missä on pätevimmillään. Muusikot ovat käyneet läpi vaativan työhönottoprosessin, orkestereihin on koesoitto ja musiikkioppilaitoksiin opetusnäytteet. Peruskompetenssi on siis olemassa, mutta onko työnkuvaa mahdollista hioa? Orkesterit ovat tässä suhteessa valitettavan jäykkiä. Kun soittaja on valittu tietyille vakanssille, hän soittaa ne stemmat, jotka nuottitelineelle laitetaan. Opettajat lienevät tässäkin suhteessa joustavampia, esimerkiksi jos oppilaan ja opettajan henkilökemiat eivät toimi, on ainakin isoissa oppilaitoksissa mahdollista vaihtaa oppilaita, eikä se merkitse opettajan kompetenssin kyseenalaistamista.

Hyvän tekeminen muille on yksi keskeinen tapa luoda yhteistä hyvinvointia. Jokainen voi kysyä itseltään, mitä hyvää työni tuottaa työyhteisölleni? Se lienee selvää, että oman perustyön hoitaminen hyvin koituu yhteiseksi hyväksi. Perustyön lisäksi voi olla innostavaa satsata työntekoon vähän ylimääräistä, joka kehittää yhteisön toimintaa. Työn imun yhteydessä käsitelty työn tuunaaminen on tällaista pienten kehittämisideoiden eteenpäin viemistä. Orkesterin arjessa omaehtoinen pienryhmätoiminta päiväkoiteihin, kouluihin ja vanhuksille voisi olla sopiva autonominen projekti.

Palaan hyvän tekemiseen perusteellisemmin luvussa 10.3., jossa käsittelen sitä myötätunnon yhteydessä.

Seuraava esimerkki kertoo paljon itseohjautuvasta motivaatiosta. Valitettavasti se kertoo myös sen, kuinka helppoa motivaatio on tukahduttaa. Eräs pasuunaoppilaani meni töihin sotilassoittokuntaan. Sattumoisin samoihin aikoihin siellä aloitti neljä muuta nuoren polven soittajaa ja nämä nuoret muusikot päättivät perustaa vaskikvintetin. He harjoittelivat omalla ajallaan soittokunnan tiloissa, sillä mielellä, että kuhan he saavat kootua sopivan ohjelmiston esityskuntoon, he voisivat järjestää konsertin. Muutaman harjoituskerran jälkeen soitto alkoi kuulostaa hyvältä ja soittokunnan päällikkö sattui kuulemaan sitä. Hän kehui kvintettiä ja totesi, että kvintetti voisikin hoitaa muutamia esiintymisiä niin, ettei ison soittokunnan tarvitsisi vaivautua lähtemään. Tällä ehkä kannustavaksi tarkoitetulla kommentilla mureni omaehtoisen toiminnan perusta. Autonomia katosi ja kvintetti koki tulleet hyväksikäytön uhriksi.

Työn tuunaaminen voi olla myös uuden näkökulman etsimistä ja uusien merkitysten hakemista. Orkesterimuusikko voi tehdä työn työnä, soittaa palkkansa eteen ne äänet,

mitä stemmassa lukee. En kuitenkaan usko, että soittamisesta saa tyydytystä tällä asenteella. Laajemmin ajatellen muusikko voi kokea olevansa sanansaattaja, joka välittää elämyksiä ihmisille, jotta heidän elämänsä olisi syvempää ja mielekkäämpää. Muusikko voi soittamisellaan ottaa vastuuta kanssaihminen hyvinvoinnista.

Onko soitonopettajalla tarvetta vaihtaa näkökulmaa oppilaan kohtaamiseen? Riittääkö ajatus puhtaasta soiton opettamisesta kokonaisvaltaiseen oppilas-opettaja – suhteeseen? Nopean mielihyvän tavoittelu ja sen saavuttaminen ovat tehneet oppilaisista ja heidän vanhemmistaan lyhytjänteisiä. Motivoiko opettajan työntekoa enemmän se, että hän näkee itsensä valmentajana, joka opettaa nuorelle kärsivällisyyttä, pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta kuin että hän mieltää itsensä soittimen hallinnan ja musiikin opettajaksi?

Musiikki on urheilun lisäksi ensimmäisenä niiden asioiden listassa, jotka yhdistetään flow -ilmiöön. Flowssa esiintyvän soittajan esitystä on hienoa kuunnella ja soittajallekin kokemus on hieno. Väittäisin kuitenkin, että muusikolle flown saavuttaminen ei ole ollenkaan helppoa. Harjoittelusta suurin osa kohdistuu niihin asioihin, joita ei vielä osata tai jotka eniten tarvitsevat huomiota. Esiintymisissä klassisen musiikin esittäjän yksi suurimmista huolista on se, ettei sattuisi virheitä. Nämä ovat syvälle juurtuneita ajatusmalleja, joiden olisi mielestäni aika muuttua vapautuneempaan suuntaan.

Koko orkesterin yhteisen flown syntyminen on kokemukseni mukaan erittäin harvinaista. Muusikoilla on hyvin subjektiiviset mielipiteet kapellimestareista ja soitettavasta ohjelmistosta ja ne saattavat vaihdella laidasta laitaan. Orastavan flown pystyy murentamaan äärimmäisen helposti, muutamalla kyynisellä sanalla. Sama pätee työn imuun. Ison orkesterin työn imu on pitkän rakentamisen ja yhteisen näkemyksen löytämisen tulos. Viisaasti käyttäytyvän orkesterin jäsenet ymmärtävät, että muusikon tyytymättömyys on hyvin todennäköisesti hänen henkilökohtaista tyytymättömyyttä, eikä hänellä ole oikeutta levittää sitä aiheettomasti ympäristöönsä.

Onko innostuminen suotavaa tai edes luvallista? Yllättävän harvoin musiikkityöyhteisöissä ilmaistaan vilpittömiä innostumista. Johtuuko se vanhasta asenteesta, että työn täytyy tuntua työltä, jotta siitä voi pyytää palkkaa? Vai siitä, että jos tuntee kutsumusta ja iloa, tekisi saman työn, vaikka ilmaiseksi? Tästä asenteesta olisi jo aika päästä eteenpäin ja tunnustaa oma innostuneisuutensa. Luulen, että se olisi helpotus melko monelle ”tapakyyntikolle”.

Konservatorion ryhmä todisti olevansa vakaumuksellisia pedagogeja, koska keskustelu motivaatiosta siirtyi vähän väliä oppilaiden motivaatioon ja motivointiin. Opettajan oma motivaatio riippuu suuresti oppilaan innostuksesta, sillä jos se puuttuu, opettajan on vaikea itsekään innostua. Toisaalta joku oppilas tai ryhmä voi innostaa niin paljon, että opettaja tuntee, että hänen päivänsä on pelastettu. Tällaisissa tilanteissa tunnetaan työn imua ja jopa flown hetkiä.

Konservatorion ryhmä kiitteli mahdollisuuksistaan tuunata omaa työtään. Se totesi, että opettajilla on runsaasti autonomisuutta, mikä näkyy mahdollisuuksina järjestellä opetusta ja erilaisia tapahtumia resurssien puitteissa.

Orkesterin ryhmä keskusteli sosiaalisesta flowsta. Yhteinen flow on mahdollista, mutta useimmiten käy niin, että osa soittajistosta kokee sitä, mutta osa ei. Tilanne saattaa näyttäytyä kahdelle muusikolle täysin erilaisena. Muusikoiden muistellessa omia flow -kokemuksiaan palattiin konsertteihin, joista jokaisella ryhmäläisellä oli muistoja. Näissä konserteissa oli tapahtunut jotain erityistä, kaikkia muusikoita koskettavaa.

Flown syntyminen edellyttää itsensä alttiiksi asettamista. Matikan sosiaalisen flow tunnusmerkistössä mainitsema itsen alistaminen ryhmälle ei orkesterilaisten mielestä ollut kuvaava termi. Parempana pidettiin yhteen sulautumista. Kun sulautuminen alkaa jostain kohtaa orkesteria, se voi levitä koko soittajistoon.

Orkesterin ryhmässä oli useita muusikoita, jotka olivat olleet mukana Hei, me sävelletään! -koululaisprojekteissa. Tämän he katsoivat oivaksi tavaksi tuunata työtä. Omat rutiinit tulevat haastetuiksi ja omat itsestään selvinä pidetyt ajatukset tulivat uudelleen punnituiksi. Musiikin tekeminen ei yhtäkkiä ollutkaan virheettömään suoritukseen tähtäävää, vaan yhteistä kokemista ja uuden luomista.

Työholismi oli orkesterilaisille tuttu ilmiö. He totesivat, että pitkä opiskelu ja harjoittelun merkityksen korostaminen ovat jättäneet jälkensä. Soittamatta oleminen aiheuttaa pikemminkin huonoa omaatuntoa kuin palautumista.

10 KUODES ELEMENTTI: TYÖKUORMITUKSESTA PALAUTUMINEN, ERI IKÄISET TYÖYHTEISÖSSÄ, MYÖTÄTUNTO TYÖELÄMÄSSÄ

Kehittämiprojektini viimeisen elementin ensimmäisenä aiheena on työkuormituksesta palautuminen. Mainitsin siitä työn imun yhteydessä edellisessä luvussa, mutta koska aihe tärkeä, paneudun siihen perusteellisemmin heti tämän luvun alussa. Työn ja levon tasapainoisen suhteen löytyminen on mielestäni yksi pitkän työuran kulmakiviä. Pitkä työura samassa työpaikassa ei välttämättä merkitse jämähtämistä ja kyvyttömyyttä kehitykseen ja uralla etenemiseen vaan se voi olla omistautumista ja uskollisuutta. Kokeneilla senioreilla on hiljaista tietoa, josta nuori sukupolvi voi ammentaa aineksia omaan työskentelyynsä. Molemminpuolinen arvostaminen ja myötätuntoinen suhtautuminen auttavat rakentamaan miellyttävän ja turvallisen työyhteisön.

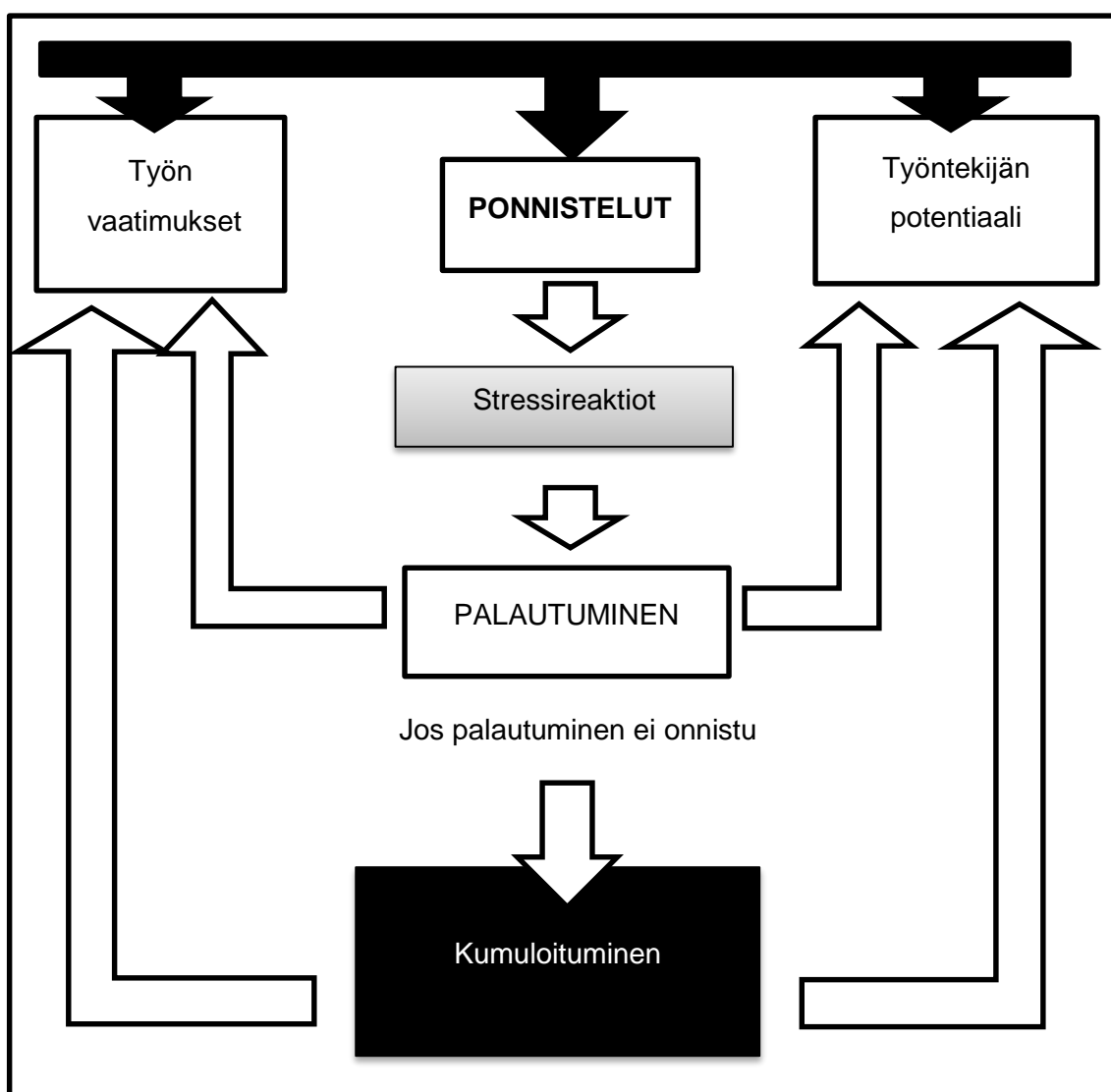
10.1 TYÖKUORMITUKSESTA PALAUTUMINEN

Edellisen luvun lopussa viittasin työstä palautumiseen vertaillen työn imua ja työhoilismia. Työhoilismi polttaa ihmistä loppuun, koska palautumisen hetkiä ei pakkomielleisen työnteon tai jatkuvan työn ajattelun takia synny. Työstä palautumista on kuitenkin tutkittu vähemmän kuin stressiä, jonka ilmeneminen aiheuttaa terveysongelmia, heikentää työsuorituksia sekä tuloksellisuutta. Näiden seurauksena on rahallisia kustannuksia, mikä lienee syy stressin tutkimisen intoon. (Feldt ym. 2007, 61.) Pitkittynyt stressi on kuitenkin merkki yksilön ja ympäristön yhteensopimattomuudesta (Ahola, Kivistö, & Vartio 2006, 41) sekä palautumisen puutteellisuudesta. Yksilön voimavarat eivät riitä selviytymään niistä vaatimuksista, joita hänelle asetetaan (Feldt ym. 2007, 62).

Stressireaktiot eivät yksittäisinä ole haitallisia hyvinvoinnille, jos niistä on mahdollista palautua kuormitusta edeltävälle tasolle. Palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepojaksoa, jotta voimavarat ehtivät kunnolla täydentyä. Fysiologisesti palautuneen työntekijän elimistö on ehtinyt olla riittävän kauan perustasolla ja psyykkisesti palautuneena hän tuntee olevansa jälleen kyvykäs jatkamaan työn parissa. (Feldt ym. 2007, 63.) Jälkimmäinen näkökulma on subjektiivinen, eli se on työntekijän omakohtainen tunne. (Kinnunen & Feldt 2009, 7.)

Palautumisen estyessä toistuvasti niin sanottu allostaattinen kuorma alkaa kasvaa. Normaalitilassa elimistössä on meneillään kasvuun ja korjautumiseen liittyviä prosesseja, mutta kuormittuessa ne estyvät, koska elimistö siirtää energiaa kuormituksesta selviytymiseen. Tämän allostaattisen reagoinnin toistuessa usein elimistö ei palaudukaan stressireaktiosta, vaan se jää päälle. (Ahola, Kivistö & Vartio 2006, 52.) Pitkittyessään allostaattinen kuorma aiheuttaa terveyshaittoja kuten sydän- ja verenkiertotautien riskin. (mt. 53.)

Hollantilaisten tutkijoiden Theo Meijmanin ja Gijsbertus Mulderin *ponnistelujen ja palautumisen malli* kuvaa kuormituksen ja palautumisen suhdetta:



Kuvio 12. Ponnistelujen ja palautumisen malli (Feldt ym 2007, 64).

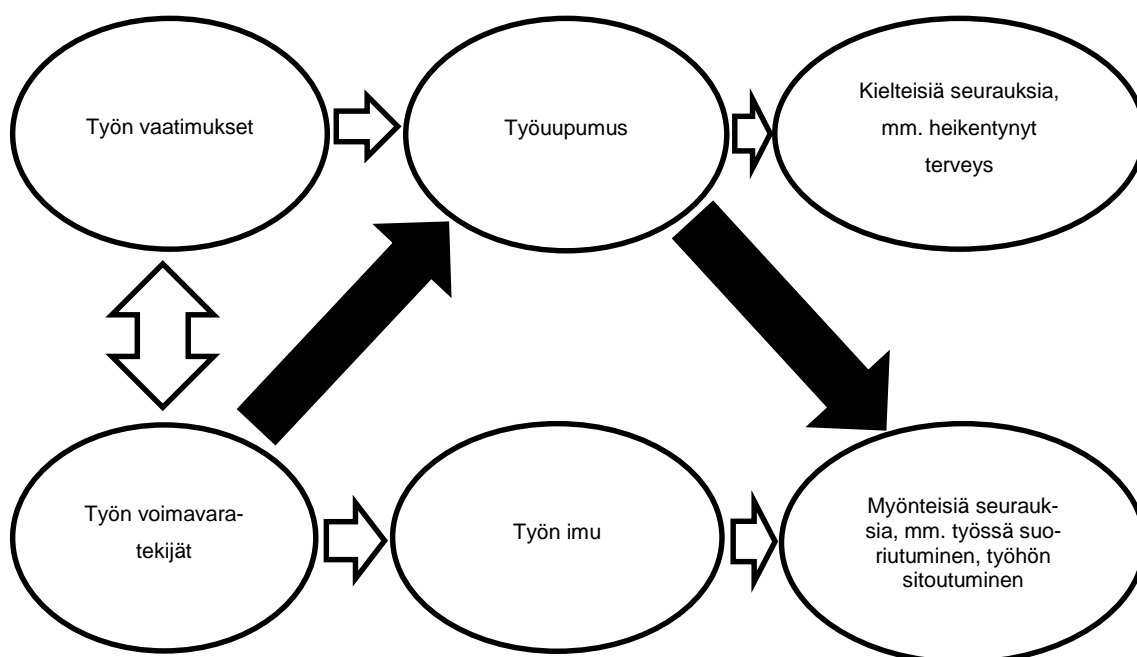
Yksilö ponnistelee työpäivänään oman potentiaalinsa puitteissa selvitäkseen työn vaatimuksista. Tästä seuraa kuormitusta, joka voi ilmetä subjektiivisena stressikokemuksena. Palautumisen seurauksena työntekijän potentiaali palautuu ennalleen ja työn vaatimukset ovat hallittavissa. Jos palautumista ei tapahdu, rasitus kumuloituu. Tämän seurauksena työntekijän potentiaali suhteessa työn vaatimukseen heikkenee. (Feldt ym. 2007, 64.) Palautuminen estyy, jos työssä aktivoituneita psykofysiologisia systeemeitä kuormitetaan vielä vapaa-ajalla (Kinnunen & Feldt 2009, 18).

Työstä palautumista voi edistää käyttämällä hyväksi neljää sitä auttavaa mekanismia. *Psykologinen irrottautuminen* merkitsee työasioiden ajattelun lopettamista. Työtehtävät eivät ole mielessä, eikä työtä koskeviin puheluihin, viesteihin eikä sähköposteihin vastata. Jos näin tehdään, psykofysiologinen virittyneisyys on samanlaista kuin työtä tehdessä ja se estää palautumisen. *Rentoutunut olo* laskee virittymisen alhaiselle tasolle ja se vähentää sairastumisriskiä. Rentoutumista voi harjoittaa tarkoituksellisesti tai sen voi saada aikaan esimerkiksi musiikkia kuuntelemalla tai luonnossa liikkumalla. *Taidon hallintakokemuksia* ihminen saa tekemällä sitä, missä on hyvä tai missä kokee edistytvänsä. Ne tarjoavat tilaisuuden kokea itsensä päteväksi. Uusien taitojen opettelu antaa myös lisää sisäisiä voimavaroja (taitoja, pätevyyttä, pystyvyysuskoa, myönteistä mielialaa). *Kontrolli vapaa-aikana* lisää yksilön pystyvyysuskoa ja pätevyyden tunnetta, koska hän voi vapaa-aikanaan päättää mitä, missä, ja miten tekee. Se edistää palautumista ja lisää voimavaroja. (Kinnunen & Feldt 2009, 19.)

Jos yksilö tuntee, että hän ei ehdi palautua työn rasituksista, hänen on otettava se vakavana varoituksena hyvinvoinnin ja terveyden huonontumisesta. Pitkittyneenä se johtaa krooniseen oireyhtymään, työuupumukseen. (Kinnunen & Feldt 2009, 14.) Sen oireet ovat *uupumisasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon aleneminen*. Uupumisasteinen väsymys on kokonaisvaltaista eikä se poistu lepäämällä. Se on myös yleistynyttä eikä liity yksittäisiin kuormitushuippuihin. Kyynistymisen avulla yksilö suojautuu tilanteessa, jossa ei koeta olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Oman työn merkitys ja mielekkyys ovat katoamassa. Ammatillinen itsetunto rapistuu, koska uupumuksen myötä pystyvyyden kokemukset vähenevät ja yksilö alkaa tuntea itsensä huonommaksi kuin aiemmin. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 47.)

Terveyden heikentymistä aiheuttava työuupumus johtuu liiallisista työn vaatimuksista. Toisaalta runsaat voimavaratekijät aikaansaavat työn imua (katso luku 9.3) ja edelleen työhön sitoutumista. Nämä kaksi polkua, ensin mainittu energeettinen polku ja jälkim-

mäinen motivaationaalinen polku muodostavat työn vaatimukset – työn voimavarat (tv-tv) -mallin.



Kuvio 13. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Hakanen 2011,105.)

Polut ovat yhteydessä toisiinsa siten, että runsaat työn voimavarat vähentävät työuupumusta ja runsas työuupumus vähentää työhön sitoutumista (mustat nuolet).

Työn vaatimusten, voimavarojen sekä kuormituksen ja palautumisen kanssa tasapaino voi olla vaikeampaa kuin ensi näkemältä voisi ajatella. Ikä, perhetilanne, fyysinen kunto ja kaikki muu elämän kokonaisuuteen kuuluva vaikuttavat työssä jaksamiseen. Riittävä hyvälaatuinen uni, liikunnan harrastaminen, sosiaalinen yhdessäolo ovat tärkeimmät palautumista edistävät tekijät. (Kinnunen & Mauno 2009, 144)

10.2 ERI IKÄISET TYÖYHTEISÖSSÄ

Musiikkityöyhteisöt kantavat mukanaan pitkiä perinteitä, joiden vaaliminen näyttää olevan yksi niiden tärkeistä tehtävistä. Yhteiskunta on katsonut tämän tärkeäksi ja on turvannut musiikki-instituutioiden toimintaedellytykset. Orkesterilaitos kehittyi Suomessa jo 1900 -luvun alkuvuosikymmeninä, kun monissa kaupungeissa perustettiin kunnalli-

nen orkesteri. Muusikoista tuli kaupunkien työntekijöitä, joten orkesterit välttyivät nopeista taloustilanteiden heilahteluista. Tämä vakaus on mahdollistanut pitkät työsuhteet ja vuosien saatossa myös sen, että samassa orkesterissa voi vierekkäisissä ”pulteissa” soittaa kollegat, joiden ikäero on 40 vuotta.

Musiikkioppilaitokset ovat orkestereiden tavoin olleet yhteiskunnan erityisessä suojeluksessa. Musiikkikoulut ja –opistot levittäytyivät ympäri Suomen 1970 - luvulla luoden kattavan ja helposti saavutettavan oppilaitosverkoston. Orkestereiden tavoin oppilaitokset ovat olleet vakaita työnantajia ja mahdollistaneet samankaltaisia, useista työntekijäsukupolvista koostuneita työyhteisöjä. Aivan viime aikoina, 2010 -luvun puolivälissä, tämä vakaus on alkanut horjua ja merkkejä valmiiden rakenteiden purkamishalukkuudesta on havaittavissa, raadollisimpana esimerkkinä Lahden ammattikorkeakoulun musiikki- ja draamainstituutin lakkauttaminen kokonaan vuonna 2016. Onko tämä alkusoittoa musiikinopetuksen laajemmalle supistamiselle vai pitkittyneen taantuman aiheuttama hätäjarrutus, se jää nähtäväksi.

Sukupolvien erottelu työelämässä on vaikeaa. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen työryhmä Anu Järvensivun johdolla on päättänyt jakamaan nyt 2010 -luvulla työelämässä olevat viiteen sukupolveen:

- Suuret ikäluokat (1945–1954 syntyneet)
- Öljykriisin sukupolvi (1955–1964 syntyneet)
- Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972 syntyneet)
- Lamasukupolvi (1973–1979 syntyneet)
- Diginatiivit (1980–1990 syntyneet)

(Järvensivu & Syrjä 2014, 56)

Järvensivun tutkimusryhmä perustelee jaotteluaan talouselämän, yhteiskunnallisten ja työelämän ilmiöiden aaltoliikkeillä, joiden taitekohdat ovat helposti havaittavissa. Jokaisella uudella aallolla on oma ajanhenki (Zeigeist), jonka identiteettiään rakentava nuori havaitsee. Mannheimilaisen sukupolviteorian mukaan 17 vuoden ikä on tällainen herkkyyskausi, jonka aikana nuori sekä avautuu ulkomailmaan, että imee siitä rakennusaineita omaan identiteettiinsä. Zeitegeist imeytyy identiteettiin ja jää siihen hienoisena

virityksenä. (Järvensivu 2014, 19, 29.) Sukupolvi määrittyy tässä yhteydessä siis sen mukaan, mikä työelämän aalto on vaikuttanut yksilön ollessa 17 -vuotias.

Esittelen seuraavassa lyhyesti niitä piirteitä, joita Järvensivu ja Nikkanen (2014, 181–201) ovat eri työntekijäsukupolvilta löytäneet.

Suuret ikäluokat ovat eläneet nuoruuttaan voimakkaan rakennemuutoksen ja kehityskonkian aikaan. Se on jättänyt tähän sukupolven positiivisen ja sopeutuvaisen asenteen työn kehittämiseen. Tietotekniikan tulo mullisti työelämän, ja organisaatioiden alituinen muuttuminen on harmittanut suuria ikäluokkia. Negatiivinen ilmiö on myös se, että näiden ikäluokkien kansalaisista on tuntunut, että heitä on aina liikaa: ensin lapsina ja nuorina kouluissa, nyt eläkeiän lähestyessä heitä on liikaa huoltosuhteen puitteissa.

Öljykriisin sukupolvi vietti nuoruutensa 1970 –luvun ensimmäisinä vuosina äkillisen työttömyyspiikin vaikutuksessa ja ajoi tämän sukupolven traumojen uralle. Organisaatiomuutokset ovat heidän työuransa aikana lisänneet työkuormaa samalla kun tekijät ovat vähentyneet. Se on aiheuttanut sosiaalisten suhteiden huonontumista ja työtöveiden kokemista haastajiksi.

Hyvinvoinnin sukupolvi on suorittanut peruskoulussa koko oppivelvollisuutensa ja se on päässyt nauttimaan koulutuksen lisäksi kaikesta mahdollisesta hyvinvointivaltion suomasta hyvästä. Tämä sukupolvi on ollut niin sanotusti oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Nuoruuden Zeitgeist –kokemukset ovat johtaneet tämän sukupolven kyseenalaistamaan kovat työelämän arvot ja kohtuullistamaan omaa työtaakkaansa.

Lamasukupolvi ei enää pohdi arvoja vaan se on huolestunut oman suorituksensa riittävyydestä. Se ei ole kokenut työelämää ennen 1990 –luvun lamaa, joten se on uuden työelämän pioneerisukupolvi. Uusi työelämä on otettu haltuun selvillä strategioilla, joissa pärjääminen on itsestä kiinni. Verkostoituminen, henkilökohtaisen brändin luominen sekä pyrkiminen oman alansa parhaimmistoon suojelee omaa asemaa uhkaavan polarisoinnin positiivisessa päässä.

Diginatiivien sukupolvella ei ole vielä paljon omakohtaisia työelämäkokemuksia. Väähäisten kokemusten perusteella he kuitenkin kokevat työelämässä yksinäisyyttä, vaikka verkostoituminen ja virtuaalinen sosiaalisuus kuuluvat työhön olennaisena osana.

Työn konkreettiset tukirakenteet ovat kadonneet, työpaikkaa ja työaikaa saattaa olla mahdotonta määritellä.

Pohdin edellä esiteltyjen työntekijäsukupolvien tunnusmerkkien ilmenemistä musiikki-työyhteisöissä tämän luvun lopussa.

Vaikka lamasukupolven ja diginatiivien sukupolven piirteistä saa kuvan, että nämä työskentelevät epäsäännöllisissä työsuhteissa vailla vakituista työpaikkaa, kyseisten sukupolvien edustajia työllistyy vakituisestikin. Kaikissa näissä tilanteissa eri sukupolvet kohtaavat ja kohtaamisen luonne ratkaisee, onko se rakentava vai nakertaako se pohjaa yhteistyöltä. Rakentavaan kohtaamiseen kuuluu molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus sekä kyky nähdä tilanne muiden ihmisten silmin.

Nuorilla, jotka tulevat työllistyvät musiikkialalle, on hyvä koulutus ja heille kansainvälisyys on itsestäänselvyys. He ovat saattaneet tehdä keikkatöitä korkeatasoisissa orkestereissa, osallistua mestarikursseille ympäri maailman ja heillä voi olla myös kilpailumenestystä. Nuorten soittajien tekninen taitavuus on lähes aina parempaa kuin heidän vanhempien kollegojensa. Asenteiltaan nuoret ovat avoimia ja ennakkoluulottomia, koska heidän ammatti-identiteettinsä on vielä rakentumisvaiheessa eikä heille ole muodostunut vakiintuneita rutiineja. He tietävät alan viimeisimmät virtaukset ja ovat valmiita soveltamaan niitä omassa työssään ja tuomaan ne työyhteisöön. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel, & Ilmarinen 2011, 256.)

Nuorten muusikoiden motivoituneisuus, ihanteellisuus ja hyvä ruumiillinen kunto mahdollistavat runsaan työnteon. Seniorikollegoilla ikä on tuonut mukanaan tukielinongelmia, näön ja kuulon heikentymistä sekä suorituksista palautumisen hidastumista. Tiedonkäsittely hidastuu, mutta siinä on suuria yksilöllisiä eroja. Usean asian samanaikainen käsittely, ulkoa oppiminen, yksityiskohtien mieleen painaminen ja palauttaminen saattavat vaikeutua. Muusikon on lohdullista tietää, että proseduraalinen muisti eli taitomuisti ei ikääntyessä juurikaan huonone. Soittaminen on niin automatisoitunutta, että se onnistuu ilman tietoista ponnistelua. (Lundell ym. 2011, 172.)

Työpaikan senioreilla on kuitenkin pitkä työkokemus sekä paljon elämäkokemusta käytettävissä yhteiseksi hyväksi. Laajojen asiakokonaisuuksien hahmottaminen kokonaisvaltaisesti sekä oleellisen tiedon erottaminen epäoleellisesta onnistuu kokeneelta

konkarilta hyvin. Hän kykenee suhteuttamaan uuden tiedon aikaisempaan tietämykseensä ja pystyy kokemuksensa perusteella ennakoimaan, mihin päätökset johtavat. (Lundell ym. 2011, 177.) Hänelle on kertynyt hiljaista tietoa.

Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa henkilökohtaista osaamista. Se muodostuu jokapäiväisessä toiminnassa keskeiseksi osaksi työntekijän asiantuntijuutta. Hiljaista tietoa ja tietämystä on vaikea sanallistaa: asiantuntijan suoritus on vaivaton, sulava ja taloudellinen, mutta hänen on vaikea selittää, miten hän sen tekee. (Lundell ym. 2011, 187.) Päätöksenteossa hiljainen tieto ilmenee voimakkaana intuitionä, ja konkari vaimoaa ongelmat ennen kuin muut havaitsevat niistä merkkejä. Kun hiljaiseen tietoon yhdistetään halu edistää yhteistä hyvää ja toimia eettisesti, voidaan puhua viisaudesta. (Lundell ym. 2011, 188.)

Hiljainen tieto siirtyy nuoremmalle sukupolvelle parhaiten, kun tehdään yhdessä töitä. Jos näin toimitaan suunnitelmallisesti, voidaan puhua mentoroinnista. (Ilmarinen 2005, 96.) Paitsi nuoremman kollegan ottamista siipiensä suojaan, mentori pitää tärkeänä koko työyhteisön eheyttämistä ja kokonaisuuden tasapainottamista. Taitava mentori on eräänlainen diplomaatti, jolla on tuntuma yhteisön historiasta, verkostoista ja ammatillisesta osaamisesta. (Ilmarinen 2005, 24.)

Mentorointikin on vuorovaikutusta eikä tiedon siirtymistä vain yhteen suuntaan. Mentoriksi ryhtyvän voikin olettaa olevan kilpailuasetelmien yläpuolella, jolloin aktorin eli mentoritavan tuoreet tiedot eivät muodosta uhkaa hänen senioriteetilleen. Tasavertaisessa dialogissa aktori uskaltaa kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä, jolloin mentorinkin on tarkasteltava niitä kriittisesti. Perustellessaan niitä hän tulee sanallistaneeksi hiljaista tietoa ja toisaalta kritiikin huomioonottaminen vahvistaa entisestään hänen ammatillista osaamistaan. (Lundell ym. 2011, 347.)

10.3 MYÖTÄTUNTO

Kuudennen elementin viimeisenä aiheena on myötätunto. Sen olemassaolo on tiedetty aina, mutta sitä on pidetty hempeänä ja pehmeänä asiana, joka ei kuulu tehokkaaseen työelämään ja kovien tulosten tekemiseen. Kenties suomen sana ”myötätunto” antaa kuvan passiivisesta, säälivästä ja vähän alentuvasta tavasta suhtautua kanssaihminen elämään. Se merkitsee ennen kaikkea reagoimista toisen ihmisen kärsimykseen. Hel-

singin yliopiston teologisen tiedekunnan monitieteisen CoPassion –hankkeen tutkimusryhmä onkin esittänyt englanninkielen compassion – sanan rinnalle co-passion – käsitettä, jotta positiivisten tunteiden ja niiden myötäelämisen kuvaaminen olisi luontevampaa. Tutkimusryhmän teesi on, että *”myötätunnon kahta puolta ei voi erottaa toisistaan, vaan ne vahvistavat toinen toisiaan. Erityisesti työelämässä toisten ilon ja innostuksen huomiotta jättäminen voi olla tuhoisaa. Jos kollegoiden onnistumisista ei iloita eikä niille anneta tunnustusta, työyhteisö viestii, että yksittäisen ihmisen panos ei ole yhteisölle arvokas”*. (Seppänen 2016.) Compassion tarkoittaisi siis myötätuntoa kärsimykseen (passio = kärsimys) ja co-passion intohimon ja innostuksen myötäelämistä (passion = intohimo). Co- tarkoittaa yhdessä tai jonkun kanssa. Myötätuntoinen ihminen ei ole pelkästään empaattinen eli osaa asettua toisen asemaan, vaan hän haluaa myös toimia toisen hyväksi. (Pessi 2015, 181.)

Myötätunto ei siis ole passiivista sivusta seuraamista. Toisaalta se ei ole suuria sankaritekojakaan. Myötätuntoa voi ilmaista pieninä arkisina eleinä muiden puuhien lomassa. Se edellyttää ensinnäkin *sosiaalista herkkyyttä*, jotta kanssaihminen tunnetiloja kykenee havaitsemaan ja tulkitsemaan. Sen lisäksi tulee olla *tunne halusta auttaa* ja kolmanneksi *kyky tehdä hyviä tekoja toisen hyväksi*. (Pessi 2015, 181.)

Hyvän tekeminen näkyy aivoissa mielihyvääalueiden aktivoitumisena, se voittaa jopa suklaan syömisen. Oksitosiinihormonin keinotekoisella lisäyksellä ihminen käyttäytyy auttavaisemmin ja myötätuntoisemmin. Luonnollisissa tilanteissa oksitosiinihormonia erittyy, kun ihminen kokee läheisyyden tunteita. (Pessi 2015, 190.) Myös kiertäjähermo aktivoituu auttamistilanteissa ja sillä on merkitystä ihmisen hyvinvoinnille, koska se säätelee esimerkiksi sydämensykettä ja elimistön tulehdustilaa (Moster 2015, 27). Evoluutio on siis suosinut myötätuntoisia yksilöitä: he ovat osanneet olla toistensa tukena elämän eri tilanteissa. Myötätunto ei ole pelkästään sosiaaliseen vaihtoon eli ajatukseen vastavuoroisuudesta, perustuvaa. Myötätuntoon kuuluu myös altruistisia eli pyyteettömiä piirteitä: autan sinua, enkä odota vastapalvelusta. Auttaminen on myös normin mukaista ja siihen sekä myötätuntoon kasvatetaan ja rohkaistaan. (Pessi 2015, 190.) Toimiiko ihminen oman mielihyvätarpeensa tyydyttämiseksi, vai onko hänellä monimutkainen moraalinen ajatusrakennelma auttamishalun ja myötätunnon takana, on mielestäni yhdentekevää: ihminen on olento, joka pärjää ainoastaan toisten ihmisten kanssa toimiessaan ja avuliaisuus sekä myötäeläminen kuuluvat läheiseen kanssakäymiseen ja elämässä selviytymiseen.

Hyväntekeminen – kuten Martela (2015, 50) sen yhdeksi sanaksi kirjoittaa – kuvaa tunnetta, jonka ihminen kokee tehdessään hyviä tekoja toisille ihmisille. Sillä on hänen mukaansa niin suuri myönteinen vaikutus koettuun hyvinvointiin, että hän harkitsee sen ehdottamista neljänneksi itsenäiseksi perustarpeeksi autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden rinnalle.

Myötätunto on myös tarttuvaa. Sen vastaanottaja tuntee kiitollisuutta ja halua jakaa sitä eteenpäin. Hyvien tekojen tekemisen lisäksi niiden havaitseminen aiheuttaa hyvää oloa ja halua tehdä hyvää itsekin. Erityisesti moraalisesti oikeiden tekojen näkeminen vaikuttaa näin. Positiivinen kehä on valmis. (Pessi 2015, 193.)

Suomenruotsalaisissa yhteisöissä näkyy yhteisöllisyyden ja myötätunnon voima. Ihmiset ovat näissä terveempiä ja onnellisempia kuin suomenkieliset suomalaiset. Ruotsinkieliset ovat oivaltaneet yhteisymmärryksen ja yhteisen hyvän tavoittelun merkityksen. Apua tarvitseviin suhtaudutaan myötätuntoisesti ja yhteisestä onnistumisesta ollaan ylpeitä. (Hyypä 2002, 128.) Myötätunto auttaa kasvattamaan sosiaalista pääomaa.

Yleisesti ottaen länsimainen kulttuuri korostaa yksilöllisyyttä yhteisöllisyyden kustannuksella. Lainsäädäntö edistää yksilönvapautta, turvaa yksityisyyden suojan ja itsemääräämisoikeuden. Kansalainen päättää itse omista asioistaan ja on niistä vastuussa. Toisten apuun turvautuminen on heikkouden merkki, ainakin suomalaisessa itseparjäämisen eetoksessa. Paradoksaalista kyllä, oma elämä avataan sosiaalisessa mediassa kaikkien nähtäville. (Ojanen 2015, 86.) Sosiaalisessa mediassa kerjätään rivien välissä myötäelämistä saman mielisiltä kavereilta. Inhimillisen kohtaamisen puuttuminen jatkuvassa statuspäivitysten virrassa näyttää kuitenkin jättävän tyhjyyden tunteen, vaikka klikkauksia tulisi paljonkin.

Tarkastellessani kehittämisprojektini kuutta elementtiä havaitsen, että jokaiseen niistä voi liittää myötätunnon. Ensimmäisessä elementissä käsittelemäni Eriksonin psykososiaalisen kehitysteorian mukaan yksilö saavuttaa aikuisiässä perusvoiman, jonka avulla hän voi olla hyödyksi tuleville sukupoville ja huolehtia niistä. Myös itsensä ylittämisarvot kuten hyväntahtoisuus ja universalismi näkyvät käytännössä myötätuntona. Toisessa elementissä kuvailin persoonallisuuspiirteitä, joista sovinollisuudessa ja tunnollisuudessa on edellytyksiä myötätuntoisiin piirteisiin. Saavutetun identiteetin tasolle ei pääse ilman myötätuntoa: sitä vaaditaan itseä kohtaan, kun yksilö on peilannut itseään ympäristöönsä ja hyväksynyt omat hyvät ja huonot puolensa.

Kolmannen elementin ryhmäilmiöissä myötätunto on jatkuvasti mukana. Jotta ryhmästä tulisi turvallinen, siinä on oltava mahdollisuus antaa ja vastaanottaa myötätuntoa. Vuorovaikutuksessa, eli neljännen elementin aiheessa, toisen kuunteleminen, ymmärtäminen ja keskustelun syventäminen dialogiksi edellyttää myötätuntoa. Viidennen elementin työn imu on helpompi saavuttaa, jos työntekijä tuntee yhteisössään myötäelämistä ja yhdessä innostumista. Mentorit, joista kirjoitin kuudennessa elementissä, ovat lähtökohtaisesti myötätuntoisia ja auttamishaluisia, muuten mentoroinnissa ei voi onnistua.

Myötätunnosta haetaan ratkaisua suuriin työelämän kysymyksiin – innovaatioihin, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Moster 2015, 29.) Edellytykset ovat mielestäni hyvät, niin moneen paikkaan myötätunto lonkeronsa ujuttaa. Nähtäväksi jää, onko suomalainen kulttuuri valmis ottamaan askeleen kohti hienovaraisempaa, myötätuntoista toimintatapaa.

10.4 POHDINTAA KUUDENNESTA ELEMENTISTÄ

Muusikkojen työterveys on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana saanut ansaitsemaansa huomiota. Moni soitin on ergonomisesti ajatellen huono, ja runsas harjoittelu tai työnteko altistaa tukielinongelmille. Hyvä soittoasento paitsi parantaa soittoa, myös ennalta ehkäisee, vähentää ja helpottaa näitä vaivoja. Aina oikea ergonomia ei kuitenkaan riitä, sillä pelkkä soittimen kannattelu voi aiheuttaa jännitystiloja, joista ei enää palaudu. Näin käy etenkin ikääntyville muusikoille.

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja soittaminen, jos mikä on psykofyysistä toimintaa. Näin ollen palautumisenkin tulisi olla kokonaisvaltaista. Kamarimusiikin soittaminen orkesterityön tai opettamisen lisäksi voi olla virkistävää, mutta edistääkö se palautumista? Tähän ei varmaankaan ole yksiselitteistä vastausta. Toisaalta, kuntosaliharjoittelu ja lenkkeily voivat olla hyvää vastapainoa soittamiselle, mutta tapahtuuko psyykkistä irtautumista työstä, jos ne mielletään osaksi soittamisen harjoittelua?

Elämän kokonaistilanne vaikuttaa palautumiseen, joten opintojen loppuunsaattaminen töiden ohessa ja perheen perustaminen pienine lapsineen kuluttavat voimia ja vähentävät mahdollisuuksia palautumiseen, vaikka ne antavatkin vastapainoa työlle. Lyhyeksi jäävät yöunet lienevät suurin syy väsymyksen kasautumiseen. Myöhemmin mahdol-

liset jatko-opinnot, omien vanhempien hoitaminen tai lapsenlapset saattavat kuormittaa. Koska palautuminen hidastuu iän karttuessa, kokonaistilanne olisi syytä pitää tarkasti hallinnassa, jotta työkyky pysyisi parhaana mahdollisena.

Eri sukupolvien työskentely samassa työpaikassa on mielestäni ehdottomasti rikkaus. Soittamisen opiskelu on jo lähtökohtaisesti taitojen ja tietojen siirtämistä vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle. Hiljainen tieto on musiikkialalla hieman huvittava paradoksi: musiikki, joka on ääntä, vaatii hiljaista tietoa tullakseen esitetyksi tyylinmukaisesti.

Parhaimmillaan nuoren ja vanhan muusikkopolven kohtaaminen on kunnioittavaa ja rakentavaa. Kohtaaminen vaatii molemmilta osapuolilta hyvää itsetuntoa, jotta omaa asemaa ei tarvitse puolustaa ja toiselta voi ottaa vastaan omaa työtä kehittäviä asioita. Helppoa se ei ole, nuoret tuntuvat olevan valmiita siirtämään vanhat syrjään ja senioreilla on suuri tarve todistaa olleensa suuria kykyjä menneisyydessä. Orkesterissa on valitettavan vähän mahdollisuuksia jaotella työtehtäviä vaativuuden mukaan niin, että seniorimuusikot voisivat hoitaa vähemmän vaativia stemmoja tai noviisit saisivat mahdollisuuden totutella orkesterisoittoon samalla tavalla helpommissa stemmoissa. Uransa huipulla olevat muusikot voisivat näin tehdä vaativimmat ja stressaavimmat työt. Valitettavasti tämän kaltaiseen tehtävien jakaminen kilpistyy siihen, että soitinryhmien sisällä ei ole paljon liikkumavaraa.

Muusikoiden voisi ajatella olevan myötäelämisen mestareita. Yhteissoittohan on juuri myötäelämistä, pienten viestien ja tunteiden lähettämistä ja vastaanottamista, niihin tarttumista ja eteenpäin kehittämistä. Soittotilanteessa yhteinen intohimo, compassion, onkin helppo toteuttaa, mutta olen pitkään ihmetellyt, miksi yhteisen innostuksen näyttäminen muulla tavalla työympäristössä on niin vaikeata? Tämä sama kysymys, jonka esitin pohtiessani työn imua, pulpahtaa esille myötätunnon kohdalla.

Soitonopettaja tarvitsee myötäelämisen taitoja, kun hän keskittyy oppilaaseensa. Pysyykö hän ammentamaan myötätuntoa loputtomiin, jos hän ei saa sitä itse omilta vertaisiltaan, kollegoilta? Näkisin, että vaarana on samanlainen uupumus, mikä uhkaa vapaaehtoisessa auttamistyössä olevia. Oma kuormaa pitää saada neutraloida, jotta se ei ala syövyttää omaa mieltä.

Orkesterimaailmassa on kovat paineet onnistua. Maailman kaikki orkesterit ovat kuultavissa internetissä ja oman kaupungin soittajistoa verrataan parhaisiin. Jos virheetön

suoritus on ainoa hyväksyttävä, työstä voi tulla raskasta, ellei ole tunnetta, että on mahdollisuus myötätuntoiseen kohteluun epäonnistumisen hetkellä. Myötätuntoinen eläytyminen olisi myös koko laajan musiikkiyhteisön etu: suoritusarvot korvautuisivat sisältöarvoilla ja musiikin kokemisesta tulisi syvällisempää.

Konservatorion ryhmässä syntyi keskustelua työaikojen painottumisesta iltoihin. Jos oppilaina on paljon kouluikäisiä lapsia, tunteja ei voi pitää päivällä. Rauhoittuminen työpäivän jälkeen saattaa kestää kaksikin tuntia, joten jos klo 20 pääsee lähtemään konservatoriolta, kello 22 olo alkaa olla tasaantunut lepoa varten.

Psykologinen irrottautuminen oli soitonopettajille helpompaa, jos he laittavat vapaa-aikana puhelimen äänettömälle. Oppilaat saattavat lähettää viestejä mihin vuorokauden aikaan tahansa, joten niihin reagoiminen iltamyöhällä palauttaisi työasiat mieleen ja palautuminen keskeytyisi. Selvien rajojen asettaminen auttaa myös erottamaan työroolia muista elämän rooleista.

Konservatorion ryhmästä useat sanoivat harrastavansa käsillä tekemistä – esimerkiksi puutöitä tai metsätöitä – saadakseen vastapainoa työlle. Opettamisesta ei jää mitään konkreettista kosketeltavaa, joten omia aikaansaannoksia on mukava ihaila.

Anu Järvensivun työelämän sukupolvien jaottelu ei innostanut konservatorion ryhmää. Joitakin piirteitä tunnistettiin, esimerkiksi suurten ikäluokkien työn eetos ja diginatiivien pätkätyöt. Öljykriisin sukupolven muistutettiin olevan ensimmäinen, joka näki maailman kärsimyksen televisiosta omissa kodeissaan.

Soitonopetukseen on rakennettu oma erityinen metodi, jolla hiljaista tietoa voi siirtää tuleville opettajapolville, eli tuntien observointi. Ryhmä tosin valitteli, että opettajiksi opiskelevat eivät osaa käyttää tätä mahdollisuutta hyväkseen. Observoinnin arvo havaitaan vasta sitten, kun omassa opetustyössä ilmenee ennakoimattomia asioita. Ryhmän seniorijäsenet tosin korostivat, että he ovat aina valmiita tukemaan nuorempia kollegoitaan.

Konservatorion ryhmässä todettiin, että myötätunto vaatii konkreettisia kohtaamisia, herkkyyttä ja valppautta. Omia reittejään talon sisään ja sieltä ulos kulkevat opettajat eivät kohtaa työtovereitaan, mutta toisaalta vastikään avatun kahvilan myötä rento kanssakäyminen kollegoiden kanssa on uudella tavalla mahdollista ja sen virkistävä vaikutus on jo pantu merkille.

Orkesterin ryhmä keskusteli työstä palautumisesta siitä näkökulmasta, että muusikkous on elämäntapa ja jo opiskeluaikanaan tuleva muusikko on hyväksynyt ammatin kokonaisvaltaisuuden. Soittokuntoa ja –tuntumaa täytyy pitää jatkuvasti yllä. Loman täytyy olla riittävän pitkä, jotta työstä kykenee vapautuneesti irrottautumaan. Ennen loman aloittamista pitää olla tiedossa, että on tarpeeksi aikaa harjoitella itsensä soittokuntoon töiden aloituksen lähestyessä. Lyhyemmillä vapailla on monesti vähemmän stressaavaa pitää pientä soittorutiinia yllä kuin pitää täydellistä taukoa ja sen jälkeen paineessa urakoida soittotuntuma takaisin.

Musiikin kuuntelu psykologisen palautumisen apuna kirvoitti orkesterin ryhmässä heleen naurun. Sitä kukaan ei tunnustanut käyttävänsä, mutta luonnossa liikkuminen ja ylipäänsä maiseman vaihto esimerkiksi mökille tai matkoille auttoi irrottautumaan työasioista. Joillakin muusikoilla työstä aiheutuneet fyysiset vaivat, kuten käsiongelmien, saattoivat haitata mökkiaskareita, jolloin työn rasitukset muistuttivat olemassaolostaan.

Työuupumuksen piirteiden eli uupumusasteisen väsymyksen, kyynistymisen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisen todettiin esiintyvän limittäin ja samanaikaisesti. Ryhmässä todettiin, että esimerkiksi kollegan innottomuus ja kyynisyys näkyy ja tuntuu kauas. Samoin todettiin, että jos työtoverin puheenvuoroissa kyyniset kommentit alkavat lisääntyä, olisi hyvä ottaa asia puheeksi ja kysyä, mikä kollegan ajatusmaailmassa on muuttunut viime aikoina. Kyynisyys voi olla naamio ja sarkastinen huumori voi kätkeä synkkeneviä ajatuskulkuja.

Orkesterin ryhmä totesi, että nuoret kollegat ovat taitavia ja heillä on hyvä itsetunto. Nuorten hyvään vastaanottoon on tässä yhteisössä panostettu, koska orkesterilla on kollektiivina hyvä itsetunto ja sillä on vahvuutta ottaa uudet jäsenet avoimesti vastaan. Hiljaisen tiedon esiin nousemisesta annettiin seuraava esimerkki: Nuoret muusikot ovat valmistautuneet hyvin ja he osaavat stemmansa – kaikki menee hyvin siihen asti, kun ei tapahdu mitään yllättävää. Jos kaikki ei menekään partituurin mukaan tai kapellimestari johtaa harhaan, kokematon soittaja putoaa kärryiltä, mutta seniori saa kiinni muualta orkesterista tulevasta informaatiosta ja osaa jatkaa.

Myötätunnon ja myötäelämisen todettiin olevan orkesterityössä välttämättömiä. Kukaan soittaja ei ole täydellinen eikä virheiden tekemisestä syyllistetä. Suuren epäonnen saatuttua voidaan jopa lausua jokunen lohdutuksen sana. Myötä innostumiselle löydettiin

vivahteita: Joku kollegoista voi olla innoissaan, mutta hän ei saa muita mukaansa. Toinen kollega on inspiroiva, toisin sanoen hän on innostunut ja saa muutkin innostumaan.

11. VIIMEINEN KOKOONTUMINEN JA METAKESKUSTELU

Viimeisessä kokoontumisessa pohdimme ajatuspajojen synnyttämiä tuntemuksia. Useat ryhmäläisistä totesivat, että pohdiskelu ja ”keskustelu” jatkui omassa mielessä vielä myöhään iltaan työpäivän päätyttyä. Uusia oivalluksia oli tullut mm. temperamentti- ja persoonallisuuspiirteiden yhteensopivuudesta, ratkaisukeskeisen ajattelutavan soveltamisesta, oman tilan ottamisesta ja eri sukupolvien kohtaamisesta.

Ryhmät antoivat palautteet eri tavoilla. Sovin konservatorion ryhmän kanssa, että varsinainen opinnäytetyötä varten annettava palaute annetaan kirjallisena noin kuukauden kuluttua. Orkesterin ryhmän viimeisessä kokoontumisessa jokainen osallistuja kertoi lyhyesti omista kokemuksistaan ryhmän toiminnasta. Esille tuli asioita, jotka olivat herättäneet erityistä mielenkiintoa, kuten evoluution vaikutukset käyttäytymiseen ja ryhmäilmiöt. Ryhmä totesi yhteisesti, että aiheet olivat mielenkiintoisia, mutta niin laajoja, että jokaisesta olisi saanut kuusi omaa kokoontumiskertaa. Ajan puutteen johdosta myös teemojen linkittäminen omaan työyhteisöön jäi pintapuoliseksi.

Pyysin lopuksi orkesterin ryhmää vastaamaan kirjallisiin kysymyksiini. Näistä saamani vastaukset, samoin kuin konservatorion ryhmän antamat kirjalliset vastaukset käsitte-
len luvussa 12.3.

12 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Tässä luvussa kerron aluksi pilottiryhmien toiminnasta käytännön tasolla. Sen jälkeen palaan omiin tuntemuksiini projektin aikana ja lopuksi arvioin kehittämisprojektin onnistumista omalta kannaltani sekä saamieni suullisen ja kirjallisen palautteen perusteella.

12.1 PILOTTIRYHMÄT KÄYTÄNNÖSSÄ

Sekä konservatorion että orkesterin pilottiryhmät kokoontuivat keväällä 2016. Kokosin orkesterin ryhmän informoimalla suullisesti harjoituksissa sekä tilaisuudessa erikseen lisäinformaatiosta kiinnostuneille. Konservatorion henkilökunta sai kirjeeni ensin sähköpostitse joulukuussa 2015 ja paperisena omiin postilokeroihinsa opettajainhuoneessa tammikuussa 2016. Tiedottaminen oli ilmeisesti riittävää, koska sen seurauksena sain molempiin ryhmiin lähes ihanteelliset kuusi osallistujaa.

Konservatorion ryhmä oli hierarkkisesti vertikaalinen, toisin sanoen osallistujia oli ylimmästä hallintoportaasta vastikään aloittaneeseen tuntiopettajaan. Myös ikähaarukka oli tässä ryhmässä laaja: nuorin osallistuja oli 25 ja vanhin 63 vuotias ja työkokemusta kolmesta vuodesta 45:een (keski-ikä 49 vuotta ja työvuosia keskimäärin 28). Orkesterin ryhmä oli puolestaan selkeän horisontaalinen, kaikki ryhmäläiset olivat muusikkoja (keski-ikä 49 vuotta, nuorin 38 ja vanhin 55 vuotta) ja vähintään 15 vuotta työelämässä mukana olleita (pisin työura 35 vuotta, keskimäärin 27 vuotta). Konservatorion ryhmässä naisia ja miehiä oli yhtä paljon, orkesterin ryhmässä naisia kaksi ja miehiä neljä.

Konservatorion ryhmä vei projektin läpi neljänä peräkkäisenä päivänä viikolla 8. Kaikkina päivinä oli kaksi 90 minuutin ajatuspajaa, kahden ajatuspajan välissä oli joka päivä puolen tunnin lounastauko. Vaikka periodi oli hyvin intensiivinen, opettajat riensivät oppilaidensa pariin heti ajatuspajan päätyttyä. Orkesterin ryhmä kokoontui yhtä monta kertaa, mutta keskimäärin kahden viikon välein helmi – huhtikuussa. Kokoontumispaikana konservatoriolla oli teorialuokka, jossa keskittymistä häiritsi hieman käytävistä kuuluva hälinä. Orkesterin ryhmä käytti Sibelius talolla Sinfonia Lahden harjoitushuonetta, joka antoi rauhalliset puitteet ajatuspajoille. Muutenkin tämän ryhmän kokoontumisille oli leimallista rauhoittuminen tiiviiden harjoitusperiodien keskellä.

12.2. OMAT KOKEMUKSENI RYHMISTÄ

Molempien ryhmien ensimmäisissä kokoontumisissa olin jännittynyt, koska en ollut aikaisemmin toiminut tämän kaltaisessa tehtävässä. Vaikka olin perehtynyt aiheisiin huolellisesti, asioiden ääneen esittämisestä minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Myös kohtaamiset tuttujen kollegojen kanssa uudessa asetelmassa oli jännittävää.

Alkuperäinen ajatukseni oli esitellä kulloisenkin ajatuspajan tausta-aineisto samalla kertaa ja sen jälkeen antaa ryhmän keskustella aiheista vapaasti. Kokeiltuani tätä totesin, että on parempi ottaa yksi aihe kerrallaan ja antaa senkin aikana keskustelun nousta, jos sellaista viriää. Tässä kohtaa laajat kirjoitelmani aiheiden teoriataustoista koituivat siunaukseksi: keskusteluissa avautui ikkunoita, joista saatoinkin esitellä teorioita ja ehdottaa niitä liitettäväksi laajemminkin samankaltaisiin tilanteisiin.

Molemmat ryhmät työskentelivät alusta asti intensiivisesti. Kaikki osallistujat olivat toisilleen tuttuja, joten erillistä esittelyä tai tutustumista ei tarvittu. Tuttuus tarjosi suoran väylän luontevaan vuorovaikutukseen. Orkesterin ryhmässä roolit olivat valmiit, eikä konservatorion ryhmässäkään esiintynyt hämmennystä kuin nimeksi. Odotin pidempää aloitusvaihetta, koska sosiaalisten suhteiden vertikaalisuus oli ryhmässä niin ilmeistä.

Ryhmillä oli hienoinen ero elementtien lähestymistavoissa. Orkesterin ryhmä suhteutti aiheet useimmiten koko työyhteisöön, konservatorion ryhmäläiset sen sijaan pohtivat aiheita erityisesti oppilaan tai oppilas-opettaja – suhteen kautta.

12.3. TOIMINTATUTUKIMUKSEN TULOKSET

Minulle ryhmien vetäjänä kehittämisprojektini oli onnistunut. Ideani kuuden elementin työyhteisön hyvinvointia lisäävästä, sosiaalista ja psykologista pääomaa kasvattavasta vaikutuksesta sai vahvistusta.

Havaintoni ryhmien tapaamisissa kertoivat ajatuspajojen vaikuttavuudesta:

- Osallistujat olivat sitoutuneita, vain yksi henkilö oli poissa yhdestä kokoontumisesta, tämäkin sairastumisen takia.
- Keskustelu oli intensiivistä ja se pysyi aiheessa.
- Keskusteleluihin tuotiin omakohtaisia pohdintoja aiheiden tiimoilta.

- Keskusteluun tuotiin myös henkilökohtaisia asioita, kuten reflektointeja omaan lapsuuteen ja opiskeluaikaan sekä havaintoja omista lapsista ja perhe-elämästä.
- Ajatuspajojen alussa tuli esille, että edellisiä aiheita oli pohdittu myös kokoontumisten välillä.
- Ryhmien jäsenet ottivat käytyjä aiheita puheeksi kanssani muissakin yhteyksissä.
- Elementtien aiheista laskettiin leikkiä esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.

Ryhmillä saamani kirjallinen palaute vahvisti omia havaintojani. Ensimmäiseen kysymykseen *"Saitko ryhmän kokoontumisissa uusia oivalluksia tai uutta tietoa henkilökohtaiseen elämäsi tai työyhteisöön liittyen?"* kaikki vastaukset olivat myönteisiä. Lisätarkennuksina mainittiin, että "oli mielenkiintoista kuulla toisten ajatuksia", "hyvä kuulla kokeneempien kollegoiden käsityksiä musiikkialasta", "oppia käyttäytymiskaavoista ja itsensä nollaamisesta", "oivalluksia omista suhteista collegioon", "uudenlaista asennoitumista", "uusia ajatuksenpoikasia", "herätti kiinnostusta tutkia lisää", "kunnioitukseni kollegoita kohtaan nousi entisestään".

Toinen kysymys *"Jatkoitko ajatuspajojen aiheista pohtimista kokoontumisten jälkeen?"* tuotti myös myönteistä palautetta kaikilta osallistujilta. Pohdintaa oli ollut omasta roolista ja oman toiminnan vaikutuksesta toisten hyvinvointiin: "Keskustelut nousevat edelleen ajatuksiin", "prosessi on edelleen käynnissä", "oma tietoisuus kasvaa", "omaa käyttäytymistä ja roolia työyhteisön jäsenenä tulee pohdittua edelleen", "ajatuksia jäi muhimaan".

Kolmannen kysymyksen *"Oletko keskustellut työkavereittesi kanssa ajatuspajojen aiheista jälkeinpäin?"* vastaukset erosivat hieman ryhmien välillä: konservatoriolaiset olivat keskustelleet aiheista kokoontumisten jälkeen, osa myös puolisoidensa kanssa kotona, mutta orkesterilaiset vähän tai eivät juuri ollenkaan. Tämä eroavaisuus herätti mielenkiintoni ja viritti vertailemaan pedagogin ja orkesterimuusikon työnkuvaa: Soitonopettaja työskentelee lasten ja nuorten kanssa ja on aikuisena yksin opetustilanteessa. Hän kaipaa vertaistukea ja saa sitä keskustelemalla työtovereidensa ja muiden läheisten ihmisten kanssa. Orkesterimuusikko tekee ryhmätyötä toisten aikuisten kanssa, ja intensiivisen työrupeaman jälkeen tuntuu paremmalta keskustelun sijasta olla omassa rauhassa.

Neljännessä kysymyksessä kysyin, oliko vastaaja osallistunut intensiivisesti vai harvakseltaan kokoontuneeseen ryhmään ja oliko kyseinen tapa tuntunut hyvältä tämän tyyppiseen työskentelyyn. Viisi kuudesta intensiiviseen ryhmään osallistunutta piti sitä hyvänä, yksi osallistuja oli sitä mieltä, että harvemmin kokoontunut ryhmä olisi antanut aikaa omaksumiselle ja pohdinnalle. Toinen ryhmäläisistä oli yllättynyt prosessin ras-kaudesta. Harvakseltaan kokoontuneessa ryhmässä oli yksi osallistuja, joka olisi työskennellyt mieluummin intensiivisessä ryhmässä, koska ”ajatukset ovat pinnassa”. Muut tässä ryhmässä pitivät kokoontumisien välillä olevia taukoja hyvinä, koska silloin ehtii sulatella asioita.

Viidennessä kysymyksessä pyysin kehittämisideoita tai aiheita, joihin olisi voinut syventyä enemmän. Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että kaikki aiheet olivat mielenkiintoisia, ja niitä olisi ollut mielenkiintoista käsitellä lisää ja yhdistää enemmän käytännön työelämään. Muita ehdotuksia olivat kuvien esittäminen muistiinpanojen pohjaksi ja asioiden hahmottamisen helpottamiseksi.

”Jos Sinusta tuntuu, että ryhmä on onnistunut tavoitteessaan eli lisäämään sosiaalista pääomaa, mistä tunnistat sen?” Tähän kuudenteen kysymykseen vastattiin näkemällä oma itse yhteisön jäsenenä, kuten: ”avoimet suhteet toisiin”, ”keskustelua yli stemma-rajojen”, ”ymmärrän yhteisöni yksilöitä paremmin sosiaalisessa kentässä ja sen vaikutuspiirissä”, ”on ollut hyvä tutustua työkavereihin ja kuulla heidän ajatuksiaan asioista, joista ei välttämättä muuten olisi tullut puhuttua”, ”ainakin osallistujien kanssa tuntui löytyvän enemmän yhteistä”, ”toivoisin, että samantapaisesti toimittaisiin työyhteisön kehittämispäivillä työpaikalla”. Osa vastaajista vastasi kysymykseen yksilöllisemmästä näkökulmasta: ”tunnen nyt enemmän ihmisiä”, ”esimerkiksi omassa käyttäytymisessäni”, ”uusista tavoista nähdä tuttuja tilanteita”, ”aitoa lähentymistä ja kanssakäymistä työkavereiden kanssa”, ”ehkäpä on hiukan helpompaa lähestyä ryhmämme jäseniä ja herätellä keskustelua eri asioista”, ”koin saaneeni tietoa ja ymmärrystä, joka toivottavasti jalostuu osaamiseksi”.

Pitempiaikaisten vaikutusten tutkiminen vaatisi erillistä kyselyä esimerkiksi vuoden kulu-uttua. Tähän ei ole tässä yhteydessä mahdollisuuksia. Vaikka pilottiryhmien toiminta oli sujuvaa ja vastasi odotuksiani, tiedostan, että tämän tyyppisen työskentelyn levittä-misessä laajemmalle muusikkokuntaan on haasteita. Paneudun niihin seuraavassa luvussa.

13 POHDINTA

Pohjoismainen hyvinvointivaltio on 2010 –luvun jälkipuoliskolla tilanteessa, jossa yhteiskunnan rakenteet murtuvat tai ainakin taipuvat ja natisevat liitoksissaan. Kulttuurin ylläpitämistä yhteisillä varoilla ei enää pidetä itsestäänselvyytenä eikä taidetta itsearvoisena. Jokaisen toimijan täytyy osata perustella tekemisensä merkitys, jotta toiminta hyväksyttäisiin yhteisesti ylläpidettäväksi ja toiminnan edellytykset turvattaisiin kuten ennen. Suomessa muusikot ovat muutoksen ja uudelleenarvioinnin keskiössä, koska orkesterilaitos ja musiikkioppilaitokset ovat nauttineet suuresta arvostuksesta ja sen johdosta merkittävästä taloudellisesta panostuksesta. Muusikoiden on korkea aika irrottautua vanhasta ajatusmallista, jossa ”soittajan tehtävä on soittaa, ei muuta”. Mielestäni jokaisen ammatissa toimivan muusikon täytyy kyetä perustelemaan ammattinsa merkitys paitsi henkilökohtaiselta kannalta, myös lähiyhteisön, yhteiskunnan, kulttuuriperinnön ja ihmisenä olemisen kannalta. Ammatti-identiteetin perinpohjainen ruotiminen antaa tukevan selkänojan oman työn oikeutukselle myös muiden silmissä. Lisäksi se luo kestäväää pohjaa yksilölliselle motivaatiolle, pitkäjänteiselle työskentelylle ja omalle hyvinvoinnille.

Toteuttaessani YAMK –opinnäytetyöhön liittyvän musiikkityöyhteisön kehittämisprojektin pilottivaihetta Lahden konservatorion ja Sinfonia Lahden ryhmien kanssa havaitsin, että keskustelufoorumeille on tarvetta. Voin yhtyä erään orkesterikollegani havaintoon, että ”muusikot ovat paussilla kahvipöydässä innottomia, pinnallisia ja negatiivisia, mutta kahdenkeskisissä keskusteluissa jokaiselta löytyy syvällisiä ajatuksia”. Omien ajatusten kuuleminen ja niiden sanoittaminen jaettavaksi toisten kanssa vaatii aikaa, rauhaa, turvallisuutta ja luottamusta. Koin, että pääsimme molemmissa ryhmissä hyvään alkuun.

Konservatorion ryhmän metakeskustelussa lausuttiin kommentti, että ”jokaisen pitäisi käydä läpi tällainen”. Vapaaehtoisuuteen ja omaan motivaatioon perustuvassa työyhteisön kehittämisessä ilmenee eräänlainen kohtaanto-ongelma. Ne työyhteisön jäsenet, jotka ovat avoimia, kykeneviä vuorovaikutukseen sekä kiinnostuneita yhteisistä asioista ovat innolla mukana myös tämän kaltaisessa toiminnassa. Aivan kuten Päijänteen suojeluiltaan saapuvat ne pienvenekipparit, joiden septitankki on kunnossa. Jätteensä järveen laskevat pysyttelevät omissa oloissaan.

Toisaalta työyhteisöissä ihmiset ovat enemmän toistensa kanssa tekemisissä kuin toistaan kuulomatkan ulottumattomissa järvenselällä seilaavat veneilijät. On siis todennäköistä, että pienenkin ryhmän hyvä ilmapiiri tarttuu yhteisössä muihin jäseniin, ellei peräti herätä kiinnostusta osallistumisesta aktiiviseen kehittämiseen.

Työyhteisön kehittämisessä vapaaehtoisuuden ja pakollisuuden suhde on ongelmallinen. Vapaaehtoisuus on motivoitumpaa, mutta ”työ työnä” –ihmiset jättäytyvät ulkopuolelle. Kaikkia koskevissa työjärjestykseen merkityissä tilaisuuksissa tavoitetaan jokainen työntekijä, mutta niissä kamppailevat vastahankainen innottomuus ja ylhäältä sanellut ohjeet.

Pilottiryhmien kaltaiset projektit lienevät vaikeita toteuttaa tiukkojen työehtosopimusten kangistamissa oppilaitoksissa. Viikkotuntien päälle voi olla myös hankala resursoida intensiivistä työyhteisön kehittämistä. Nähdäkseni muutosten tuulet tulevat puhaltamaan oppilaitoksissakin, jonka seurauksena opettajakunta kokee uudenlaisia paineita. Näitä paineita vastaan työyhteisön hyvä yhteishenki on mielestäni parasta lääketä. Orkestereissa intensiivinen periodi voitaneen toteuttaa sellaisella viikolla, jolla ei ole konserttia. Harvakseltaan kokoontuvissa ryhmissä työmäärä jakaantuu pidemmälle ajanjaksolle, mutta se vaatii pitkäjänteistä sitoutumista. Lienee parasta, että projektiin ryhtyvä työyhteisö päättää omista lähtökohdistaan, kumpi rytmi sille sopii. Olkoon työyhteisön kehittäjän tavoitteena luoda niin kiinnostava ja innostava projekti, että siihen löytyy vapaaehtoiset osallistujat!

Kansainvälistä kehitystä seurannut työvoiman vapaa liikkuvuus näkyy myös suomalaisissa orkesterissa. Samassa kokoonpanossa saattaa olla useita kansallisuuksia ja monia eri kieliä. Voi olla, että yhteisössä on jäseniä, joilla ei ole ollenkaan yhteistä kieltä. Työkulttuurit ovat varsin erilaisia aasialaisilla, amerikkalaisilla ja itäeurooppalaisilla kuin pohjoismaisilla työntekijöillä. Tästä voi olla ikäviä seurauksia, jos dialogia ei synny eikä ristiriitoja päästä ratkomaan. Asioiden syvälinen pohtiminen kollegoiden kanssa ei ole helppoa omalla äidinkielelläkään, jota käytetään käsitteelliseen ajatteluun ja tunteiden nimeämiseen, saati tilanteessa, jossa kumpikaan keskustelijoista ei puhu omaa äidinkieltään.

Kiteyttääkseni ajatukseni opiskeltuani työyhteisön hyvinvoinnin rakentamista psykologisen ja sosiaalisen pääoman avulla, ja kokeiltuani sitä käytännössä voin todeta, että rakentaminen on pitkäjänteistä, hienovaraista ja johdonmukaista työtä, jonka tulokset

ilmenevät pieninä vihjeinä. Näiden vihjeiden ja johtolankojen seuraaminen olisikin oma tutkimusaiheensa. Uskon, että kaikissa työyhteisöissä päästään rakentamaan toimintatapaan, mutta se edellyttää jäseniltä ennen kaikkea SUOSTUMUSTA katsoa asioita uusista näkökulmista.

LÄHTEET

Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Ryttylä: My Generation oy.

Ahokas, M. 2013. Ihmisten väliset suhteet. Teoksessa: Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. R., Ahokas M.: Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: SanomaPro.

Ahokas, M. 2013. Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa: Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. R., Ahokas M.: Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: SanomaPro.

Ahola. K., Kivistö, S., Vartia, M. (toim.) 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Anttonen, H., Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf Viitattu 17.1.2016.

Brown, R. 2001. Group Processes. Oxford, UK: Blackwell.

CoPassion – hanke, verkkolähde
<http://blogs.helsinki.fi/copassion/2016/03/23/copassion-kaynnisti-yhteistyon-stanfordin-yliopiston-myotatuntotutkijoiden-kanssa/> (viitattu 1.4.2016).

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow. Elämän virta. Helsinki: Rasalas.

De Jong, P., Kim Berg, I. (2013) Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Helsinki: Lyhyt-terapiainstituutti oy.

Dunderfelt, T. 2011. Elämänkaaripsykologia. Helsinki: WSOYpro.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fadjukoff, P. 2015. Identiteetti persoonallisuuden kokoavana rakenteena. Teoksessa: Metsäpelto, R-L., Feldt, T.: Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. (Juva)Jyväskylä: PS – kustannus.

Feldt, T., Kinnunen, U., Rönkä, T., Kinnunen, M-L., Rusko, H. 2007. Työkuormituksesta palautuminen ja sen mittaaminen: Psykologinen ja fysiologinen näkökulma. Teoksessa: Aro, A., Feldt, T., Ruohomäki, V.(toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita.

Furman, B., Ahola, T. (2002) Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Goffman, E. 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Tampere: Vastapaino.

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Parainen: Samsaraa.

Hakala, L. 2011. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Luentodiat, yrittäjien syyshuolto. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergo. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/646/hakala_10.10.11.pdf viitattu 17.1 2016.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2015. Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hari, R., 2006. Sosiaalisen vuorovaikutuksen aivoperustasta. Teoksessa: Hämäläinen, H., Laine, M., Aaltonen, O., Revonsuo, A.: Mieli ja aivot. Kognitiivisen neurotieteen oppikirja. Turku: Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H.L.T., Rovio E., Kiilakoski, T 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L.(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helkama, K. 2009. Moraalipsykologia. (Porvoo) Helsinki: Edita.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2010. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot. (Tallinna) Helsinki: SKS. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Herrala, H., Kahrola, T., Sandström, M. 2008. Psykofyysinen ihminen. Helsinki: WSOY

Hietanen, J.K. 2006. kasvot ja katse sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Teoksessa: Hämäläinen, H., Laine, M., Aaltonen, O., Revonsuo, A.: Mieli ja aivot. Kognitiivisen neurotieteen oppikirja. Turku: Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Hirvihuhta, H., Litovaara, A. (2004) Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Houni, P. 2013. Sokraattinen dialogi työhyvinvoinnintukena. Teoksessa: Houni, P., Ansio, H.: Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Houni, P. 2014. "Tunne itsesi!" –sokraattisesta dialogista. Teoksessa: Houni, P., Salovaara, P.: Ajatuksia filosofisesta elämästä. Tampere: Niin & Näin.

Hytönen, S., Wikgren, J. 2006. Lähestymis ja välttämiskäyttäytyminen. Teoksessa Hämäläinen, H., Laine, M., Aaltonen, O., Revonsuo, A.: Mieli ja aivot. Kognitiivisen neurotieteen oppikirja. Turku: Kognitiivisen neurotieteen tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Hyypä, M. T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ilmarinen, J. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jauhiainen, R., Eskola, M., 1994. Ryhmäilmiö. (Juva) Helsinki: WSOY

Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa: Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S.: Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. 2014. Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutoksekokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa: Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S.: Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A., Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa: Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S.: Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Järvilehto, L. 2015. Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L.: Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaunismaa, P. 1997. Mitä on kollektiivinen identiteetti? Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) Puheenvuoroja identiteetistä. Jyväskylä: Atena.

Kauppila, R.A. 2006. vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti - ihmisen yksilöllisyys. (Juva) Helsinki: 2004.

Keltikangas-Järvinen, L. 2008. temperamentti, stressi ja elämänhallinta. (Juva) Helsinki: WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2015. Temperamentti – persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa Metsäpelto, R-L., Feldt, T.: Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. (Juva) Jyväskylä: PS – kustannus.

Kinnunen, U., Feldt, T. 2009. Työkuormituksesta palautuminen: Psykologinen näkökulma. Teoksessa: Kinnunen, U., Mauno, S. (toim.) Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopiston psykologian laitos.

Kinnunen, U., Mauno, S. 2009. Yhteenveto ja johtopäätökset. Teoksessa: Kinnunen, U., Mauno, S. (toim.) Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopiston psykologian laitos.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes.

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia: panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kortesuoma, S., Karlsson, H. 2011. Oksitosiini, kiintymyksen ja sosiaalisuuden neuropeptidi. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2011; 127(9), 911-918.
http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&p_p_action=1&p_p_state=maximized&viewType=viewArticle&tunnus=duo99526#s3
 Viitattu 30.1.2016.

Kuusinen, J. 2003. Nuorten aikuisten kehitystehtävät, onnellisuus ja kehityksen hallinta. Teoksessa: Lyytinen, P., Korkiakangas, M., Lyytinen, H.: Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan. (Porvoo) Helsinki: WSOY.

Levinson, D. 1977. The Mid-life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development. Journal of Psychiatry, vol. 40, may 1977.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. 2012. Urheilijan motivaatio. Teoksessa: Matikka, L., Roos-Salmi, M.: Urheilupsykologian perusteet. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luthans, F. & Steven, M. & Norman, S. T. & Avolio, B. J. B. 2008. The Mediating Role of Psychological Capital in Supportive Organizational Climate – Employee Performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29, 219-238. <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/76.pdf> Viitattu 17.1.2016.

McAdams, D. 2009. *The Person*. Hoboken NJ USA: A John Wiley & Sons, Inc.

Manka, M-L., Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. *Työvoimapoliittinen aikakauskirja* 1/2013.

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014. Helsinki: Eduskunta.

Martela, F. 2015. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.): *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Matikka, L. 2013. *Flow. Anna mennä ja onnistu*. Jyväskylä: Docendo.

Metsäpelto, T., Feldt, T. 2015. Persoonallisuuden käsite psykologiassa. Teoksessa: *Meitä on moneksi. persoonallisuuden psykologiset perusteet*. (Juva) Jyväskylä: PS-kustannus.

Metsäpelto, T., Rantanen, J. 2015. Persoonallisuuden piirteet ihmisten samanlaisuuden ja erilaisuuden kuvaajina. Teoksessa: *Meitä on moneksi. persoonallisuuden psykologiset perusteet*. (Juva) Jyväskylä: PS-kustannus.

Moster, H. 2015. Hyvä ihminen ja myötätunto. *Tieteessä tapahtuu* 3/2015.

Niemistö, R. 2004. *Pienryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Niitamo, P. 2005. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E.: *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L., Ruoppila, I. 2010. Ihmisen psykologinen kehitys. Helsinki: WSOYpro.

Nurmi, J-E., Salmela-Aro K. 2005. Modernin motivaatiopsykologian käsitteet. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E.: Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojanen, M. 2015. Kaikki on hyvin juuri nyt. 100 paradoksia onnesta. Helsinki: Minerva.

Onnismaa, J. 2007. Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyrryt. Aikuiskasvatus 2/2007. 103-113.

Pennington, D.C., 2005 Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus

Peräkylä, A. 2013. Sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteet. Teoksessa: Hänninen, V., Partanen, J., Ylijoki, O-H: Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino.

Pessi, A. B. 2015. Myötätunto onnen lähteenä. teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirttilä-Backman, A-M., Suoninen, E., Lahikainen A. R., Ahokas, M.: 2013. Arjen sosiaalisuus. Teoksessa: Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. R., Ahokas M.: Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: SanomaPro.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemi, M. 2007. Mies. Arvot, roolit, tunteet. Espoo: Limor kustannus.

Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Tampere University Press.

Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita

Ruuskanen, P. Sosiaalinen pääoma. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, Jyväskylän yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma> Viitattu 17.1.2016.

Saari, J. 2009. Yksinäisten yhteiskunta. Helsinki: WSOYpro oy.

Seppänen, A.M. 2016. CoPassion käynnisti yhteistyön Stanfordin yliopiston myötätuntotutkijoiden kanssa. <http://blogs.helsinki.fi/copassion/2016/03/23/copassion-kaynnisti-yhteistyon-stanfordin-yliopiston-myotatatuntotutkijoiden-kanssa/> Viitattu 1.4.2016.

Sugarman, L. 2001. Life-Span Development. Hove, England: Psychology Press, Ltd.

Suoninen, E., Lahikainen, A. R. & Pirttilä-Backman, A-M. 2013. Hyvinvointi ja pahoinvointi. Teoksessa: Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. R., Ahokas M.: Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: SanomaPro

Syrjälä, e., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, J. 2001. Aetatis hominum – elämänkulun vaiheet antiikin ja keskiajan kirjallisuudessa. Teoksessa: Heikkinen, E., Tuomi, J.: Suomalainen elämäntutkimus. (Vantaa) Helsinki: Tammi.

Vesala, K.M. 1998. Avautuminen, valhe ja vaikeneminen. Teoksessa: Lahikainen, A. R., Pirttilä-Backman, A-M.: Sosiaalinen vuorovaikutus. Helsinki: Otava.

Vesala, K. M. 2013. Relationistinen sosiaalipsykologia. Teoksessa: Hänninen, V., Partanen, J., Ylijoki, O-H.: Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät. Tampere: Vastapaino.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto www.fsd.uta.fi/fi/aineistot/taustatietoa/laku/ Viitattu 9.12.2015.

Ylikoski, P., Kokkonen, T. 2010. Evoluutio ja ihmisluonto. Helsinki: Gaudeamus.

Kutsukirje Lahden konservatorion henkilökunnalle

8.12.2015

**Lahden
konservatorion
henkilökunta**

Hei,

Olen tekemässä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Metropolia-ammattikorkeakouluun. Aiheenani on musiikkityöyhteisön työhyvinvoinnin rakentaminen.

Opinnäyteprojektinani olen laatinut mallin, jonka avulla työyhteisö voi luoda kestävästä pohjaa hyvinvoinnille.

Mallini ei ole uusi ja mullistava, mutta se vaatii kuitenkin testausta ja kehittämistä, joka onnistuu ainoastaan käytännön olosuhteissa.

Tätä testausta varten, arvoisat kollegat, tarvitsen apuanne. Helmikuussa 2016 viikolla 8 on menetelmäni pilottiprojekti. Pilottiryhmään tarvitsen n. 7 vapaaehtoista henkilöä, kuka tahansa konservatorion henkilökunnasta on tervetullut.

Projektin esittely

Hahmotan työhyvinvoinnin rakentuvan kuudesta osasta. Kaksi niistä on yksilöön liittyviä, kaksi ryhmäilmiöihin sekä vuorovaikutukseen liittyviä ja loput kaksi liittyvät työyhteisöön, työssä jaksamiseen, motivaatioon, stressinhallintaan sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Olen antanut mallilleni nimeksi **6 elementtiä**. Ensimmäinen elementti koostuu ihmisen elämänkaaren ja arvojen tutkiskelusta, toinen keskittyy temperamenttiin, persoonallisuuteen ja identiteettiin. Kolmannessa paneudutaan ryhmäilmiöihin, neljännessä vuorovaikutukseen. Viides elementti käsittelee motivaatiota, innostumista ja flowta. Kuudes elementti on työssä jaksamista ja stressinhallintaa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Elementtien aiheisiin saattaa vielä tulla hienosäätöä.

Elementtejä käsitellään ajatuspajoissa. Ajatuspajan vetäjä, tässä tapauksessa allekirjoittanut, alustaa teemasta. Kysymyksessä ei ole luento eikä opetustilanne, vaan tarkoitus on päivittää kaikkien tiedot ja käytetyt käsitteet samalle aaltopituudelle. Alustuksen jälkeen keskustellaan vapaasti teemasta ja vetäjän rooliksi jää moderaattorina toimiminen, eli hän varmistaa, että kaikki halukkaat tulevat kuulluksi. Keskusteluissa pyritään aitoon dialogiin, ääneen saa ajatella, pohtia ja koetella erilaisia näkemyksiä.

Ajatuspajoissa ei kuitenkaan käsitellä mitään olemassa olevaa, konkreettista ongelmaa. Jos sellaisia ilmenee, ne ohjataan käsiteltäväksi eri yhteyksissä. Vetäjä pitää huolen, että keskustelu säilyy rakentavana ja arvostavana.

6 elementin läpikäyminen edesauttaa hyvinvointia kahdella tavalla. Ensiksikin se antaa eväitä itsetuntemuksen lisäämiseen. Toisaalta se parantaa hyvinvointia yhteisön avulla: Ryhmässä tutustutaan työtovereihin uudella tavalla ja tunteminen lisää luottamusta. Luottamus puolestaan lisää ennustettavuutta ja se antaa tunteen elämän hallinnasta. Tunne elämänhallinnasta parantaa hyvinvointia.

Ennen ensimmäistä ajatuspajaa sovitaan ryhmän säännöistä ja käytännöistä. Viimeisen pajan jälkeen kootaan ajatuksia yhteen ja arvioidaan, onko tämä metodi käyttökelpoinen ja millä tavalla sitä voisi kehittää.

Aikataulu

Viikko 8 alkaa 22. helmikuuta. Silloin alkaa myös pilottiprojektimme, joka kestää torstaihin 25.2. asti. Maanantaista torstaihin kokoonnumme 10.00 – 13.30. Tähän mahtuu kaksi 90 minuutin pajaa ja puolen tunnin ruokatauko. Ihanne olisi, että jokainen voisi osallistua kaikkiin pajoihin.

Oma taustani

Suurimman osan konservatorion henkilökunnan kanssa olemme jo tuttuja, mutta tuntemattomille esittelen tässä lopuksi itseni.

Olen toiminut Lahden kaupunginorkesterissa vuodesta 1990 pasunistina. Pasuunansoittoa olen opettanut sekä konsiksella että amkissa monia vuosia. Pasuunapultista on hyvä tarkkailla, mitä orkesterissa tapahtuu ja työvuosien karttuessa olenkin kiinnostunut työyhteisöistä ja henkisestä työhyvinvoinnista enemmän ja enemmän. Toivonkin, että tulet pohtimaan näitä asioita projektiini.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK) on korkeakoulututkinto, joka vastaa masterin tutkintoa. Opinnäytetyö vastaa gradua, mutta se on enemmän henkilökohtaiseen työkokemukseen perustuva.

Ota epäröimättä yhteyttä, jos Sinulla on tähän aiheeseen kommentteja tai haluat kysyä jotain.

Nyt kun olet kiinnostunut työhyvinvoinnin rakentamisesta, ilmoittaudu mukaan!

Puhelinnumeroni on 040 5363738 ja sähköpostiosoitteeni vesakaleva@gmail.com

Ystävällisin terveisin

Vesa Lehtinen

KYSYMYKSIÄ PILOTTIRYHMÄLLE

Olet osallistunut 6 elementtiä – pilottiryhmän ajatuspajoihin. Pyydän Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin lyhyesti, 1- 4:llä lauseella. Käytän näitä nimettömiä vastauksia arvioidessani kehittämisprojektini onnistumista.

1. Saitko ryhmän kokoontumisissa uusia oivalluksia tai uutta tietoa henkilökohtaiseen elämääsi tai työyhteisöön liittyen?
2. Jatkoitko ajatuspajojen aiheista pohtimista kokoontumisten jälkeen?
3. Oletko keskustellut työkavereittesi kanssa ajatuspajojen aiheista jälkeensä?
4. Oliko intensiivinen periodi/harvakseltaan kokoontunut ryhmä mielestäsi toimiva tämän tyyppiseen työskentelyyn? (Alleviivaa se vaihtoehto, kumpaan osallistuit.)
5. Mitä kehittämisideoita antaisit, esimerkiksi mihin aiheeseen olisit halunnut syventyä enemmän?
6. Jos Sinusta tuntuu, että ryhmä on onnistunut tavoitteessaan eli lisäämään sosiaalista pääomaa, mistä tunnistat sen?

Kerro vielä ikäsi _____ vuotta ja se, kuinka monta vuotta _____ olet ollut työelämässä. Käytän näitä tietoja keskiarvoina opinnäytetyössäni.

Lisäkirjallisuutta ja verkkolähteitä

Tässä liitteessä on kirjallisuutta ja verkkolinkkejä elementtien aiheisiin. Tätä aineistoa en ole käyttänyt lähdeaineistona opinnäytetyössä, mutta se on antanut virikkeitä ja näkökulmia.

Omat kotisivuni: vesakalevalehtinen.wordpress.com

Elementti 1: Elämäнкаari. Arvot.

Jung, C.G. 1995. Unia, ajatuksia, muistikuvia. Helsinki: WSOY.

Riedel, I. 1998. Unet ja elämäнкаari. Helsinki: Kirjapaja.

Turunen, K.E. 2005. Ikävaiheiden kriisit. Jyväskylä: Atena kustannus oy.

Kysely

arvoista:

http://yle.fi/uutiset/mika_jakaa_kansaa_vertaa_itseasi_arvokoneessa_muuhun_suomen/7009328

Kysely arvoista: <http://www.hs.fi/tiede/a1436929414504>

Elementti 2: Temperamentti, persoonallisuus, identiteetti.

Dunderfelt, T 2012. Tunnista temperamentit. Jyväskylä: PS – kustannus.

North, A., Hargreaves, D. 2008. The Social and Applied Psychology of music. Oxford: Oxford University Press.

Ollila, M-R.2005. persoonan valta. Helsinki: WSOY.

<http://www.namaste.fi/fi/enneagrammi>

<https://www.ps-kustannus.fi/tunnistatemperamentit.html>

<https://vastaamo.fi/persoonallisuustesti/>

<https://gitp.feedbackdialog.com//a?kw=generated1244808358138&rk=Ne39981105711>

Elementti 3: Ryhmäilmiöt.

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Ollila, M-L. 2008. Lauman valta. Helsinki: Edita.

<http://www.palloliitto.fi/helmaritesti?lang=en>

Elementti 4: Vuorovaikutus.

Dunderfelt, T. Intuitio ja tunneviestintä -ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki: Dialogia.

Woody, R.H. 2013. Social Psychology of Musicianship. Delray Beach, Florida: Meredith Music Publications.

Vuorovaikutuksen karikat: <https://www.youtube.com/watch?v=gCfzeONu3Mo>

http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html

Elementti 5: Motivaatio, flow ja työn imu.

Juuti, P., Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS – kustannus.

Manka, M-L 2011. Työn imu. Helsinki: WSOYpro.

Martela, F., Jarenko K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Elementti 6: Työkuormituksesta palautuminen, eri ikäiset työyhteisössä, myötätunto työelämässä.

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Hutri, M. 2008. Pieni kirja copingista. Psyykkinen selviytyminen ja selviytymiskeinot työuran haasteissa. Helsinki: Depp Työpsykologiset palvelut.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Juuti, P., Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS – kustannus.

CoPassion – hanke: <http://blogs.helsinki.fi/copassion/>

Ikäjohtamisen ja kehittämistarpeiden kartoitus:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyoyhteison_ kehittaminen/kehittamismenetel
mia_ ja_ lahestymistapoja/Documents/IK%C3%84-avain.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyoyhteison_ kehittaminen/kehittamismenetel
mia_ ja_ lahestymistapoja/Documents/IK%C3%84-avain.pdf)

[http://www.viacharacter.org/www/Home/trk_msg/D1K2FS69UDGKN2SDPGACAH918/
trk_contact/PMAT6DMMILBN9MMUGDRDKRLK2O/utm_source/Listrak/utm_medium/
Email?utm_term=http://www.viacharacter.org/www/&utm_campaign=We%20Have%20
A%20New%20Website-%20Stop%20By%20For%20A%20Visit](http://www.viacharacter.org/www/Home/trk_msg/D1K2FS69UDGKN2SDPGACAH918/
trk_contact/PMAT6DMMILBN9MMUGDRDKRLK2O/utm_source/Listrak/utm_medium/
Email?utm_term=http://www.viacharacter.org/www/&utm_campaign=We%20Have%20
A%20New%20Website-%20Stop%20By%20For%20A%20Visit)

